بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
عمادة الدراسات العليا



قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم رباعيا: سالم بن عبدالله بن سالم المالكي **القسم:** الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية: ماجستير **التخصص:** إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : (العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ،دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة) .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها يوم الأربعاء الموافق ٥/٦/ ١٤٢٨هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث تم عمل اللازم فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه.

والله الموفق

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش	مناقش
د . محمد بن عايد الدوسري	د . محمد محمد رسمي	د . محمد بن معيض الوذيناني
التوقيع:....................	التوقيع:....................	التوقيع:....................

يعتمد

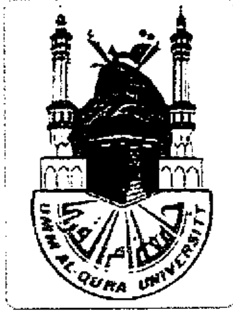
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د . محمد بن معيض الوذيناني

❖ يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة.

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط





العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

((دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة))

إعداد الطالب:

سالم بن عبد الله بن سالم المالكي

إشراف الدكتور:

محمد بن عايد بن سالم الدوسري

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى متطلبا تكميليا لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ، وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا

مرد له ، وما لهم من دونه من والٍ "

(سورة الرعد الآية ١١)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقيه على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

اسم الباحث: سالم بن عبدالله سالم المالكي. **الدرجة العلمية:** ماجستير.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت إلى تحليل أثر عدد من المتغيرات في تلك الاتجاهات. وتمثلت هذه المتغيرات في :

- العوامل الشخصية.
- عوامل المناخ التنظيمي.
- عوامل نظام المعلومات.

وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تبعا للاختلاف في كل من (العمر، الحالة الاجتماعية.المؤهل العلمي،المركز الوظيفي،نوع الوظيفة،الدورات التدريبية)

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: جميع العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة(جده، العاصمة المقدسة، والطائف) والبالغ عددهم (٨٤٤)، تم أخذ عينه طبقيه عشوائية منهم لإجراء الدراسة تكونت من (٢٩٦) فرد مابين ضباط وصف ضباط ومدنيين.

أهم نتائج الدراسة:

(١) أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية.

(٢) أظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة على اتجاهات الغاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية.

(٣) أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١) مما يدل على أن العلاقة بينهما علاقة طردية.

(٤) أظهرت النتائج أن جميع العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تفسر مستويات اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث أن جميع العوامل التي تفسر ماقدره (٠,٠٢١) من التباين في اتجاهات العاملين، وأن أكثر العوامل تفسيراً لأكبر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هي العوامل الشخصية حيث تفسر ما قدره (٠,٠٢٦) من التباين.

أهم التوصيات:

١. ضرورة إعطاء برامج التدريب مزيدا من الاهتمام.
٢. عدم الاقتصار على تقويم نجاح التغيير من الناحية الاجرائيه فقط.
٣. ضرورة إعطاء أهمية أكبر في تفعيل نظام الاتصال.
٤. مشاركة المعنيين بالتغيير أو من يمثلهم في إعداد خطه التغيير التنظيمي لضمان نجاح التغيير.

Study Summary

Study Title: The effective factors in labors' attitudes towards organizational change: practical study on passport administrations in Makkah Al Mukaramah region.

Researcher name: Salim bin Abdullah Salim Al-Malki.

Study aims: The study aimed at learning the nature of labors' attitudes towards organizational change in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region. The study aimed also at analyzing the effect of a number of variables in these attitudes. These variables are embodied in:

- Personal factors.
- Organizational climate factors.
- Information system factors.

The study aimed also at learning if there were differences in labors' attitudes towards organizational change according to differences in (age, marital status, scientific qualification, job position, job type and training courses).

Study curriculum: the descriptive analytic method.

Study sample and environment: all the workers in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region (Jeddah, the Sacred Capital and Taif) their number (844). Then taking a random sample, (296) persons officers noncommissioned officers and civilians, from them for performing the study.

Study results:

1) The results showed that labors' attitudes nature in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region towards organizational change from their point of view came with a high degree.
2) The results showed that the effective factors in labors' attitudes in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region towards organizational change from their point of view came with a high degree.
3) The results showed a strong positive connective relation between the labors' attitudes towards organizational change in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region and the effective factors on their attitudes towards organizational change in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region at the denotation level ($\alpha = 0{,}01$) which means that the relation between them is a direct one.
4) The results showed that all the effective factors towards organizational change explain the labors' attitudes levels in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region towards organizational change, where as all the factors which explain them came to (0,021) from the differences in labors' attitudes. And the personal factors are the most factors to explain the most differences in the labors' attitudes in passport administrations in Makkah Al Mukaramah region towards organizational change as they explain (0,026) from the differences.

Recommendations:

1. Paying more attention to training courses.
2. Not to evaluate change progress according to procedures only.
3. Paying more attention by activating communication system.
4. Participating those who are concerned with change or their representative for preparing the organizational change plan to ensure change progress.

الإهـــــداء

إلى والديّ العزيـزيـن..(ربّ إرحمهما كما ربـيـانـي صغيـراً)

إلى خالي رحمه الله الذي تـعلمت منـه الكثـيـر ومازلت ..

إلى أخي خالد ..

إلى زوجتي وبـنـاتـي ..

إلى كل من منـحنـي الحب ولو لحظه...

أهدي هذا الجهد المتـواضع ..

الباحث

سالم بن عبدالله المالكي

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه،أسبغ علينا نعمه ظـاهرة وباطنـه،فلـه الحمـد في الأولى والآخرة،وله الشكر والثناء الحسن،والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آلـه وصـحبه وسلم.

إنطلاقا من قوله تعالى : ((هـل جـزاء الإحـسان الا الإحـسان)) الـرحمن:آيـه٦٠. وقوله عليه الصلاة والسلام: "لايشكر الله من لا يشكر الناس" أخرجـه البخـاري في صـحيحه. فإني أتوجه بالشكر والتقدير لوزارة التعليم العالي ممثلة في جامعة ام القرى التي أتاحـت لي فرصـة مواصلة دراستي العليا،وأخص بالشكر معالي مديرها الفاضل الأستاذ الدكتور/عدنان وزّان ، ووكيله الأستاذ الدكتور/هاشم حريري.

كما لايفوتني أن أتقدم بـوافر الـشكر والتقـدير إلى سـعادة مـدير عـام الجـوازات اللواء/ سالم بن محمد البليهد، وسعادة العميد/ محمد بن عبدالله الأسمري مدير جوازات منطقة مكة المكرمة، وسعادة العقيد/ عايض بن تغاليـب اللقمـاني مـدير جـوازات العاصـمة المقدسـة، وسعادة العقيد/ خلف الله بن عبيد الله الطويرقي مدير جوازات محافظة الطائف. لما قدموه لي مـن عون بعد الله في إتمام هذه الرسالة بداية بالموافقة على طلبي الإلتحاق ببرنامج الماجـستير، وإنتـهاء بتسهيل مهمتي في جمع المعلومات وتوزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة، وتقديم كل العون مما أدى إلى نجاح هذا العمل ولله الحمد. .

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لعميد الدراسات العليا بالجامعة سعادة الدكتور/ثامر بن حمدان الحربي،وعميد كلية التربية سعادة الأستاذ الدكتور/زهير بن أحمد الكـاظمي،ووكيليـه، ولأساتذتي الكرام بقسم الإدارة التربويةوالتخطيط،وأخـص بالـشكر سـعادة رئـيس القـسم الدكتور/محمد بن معيض الوذيناني،وسعادة المرشد الأكاديمي بالقسم الدكتور/أسعد بـن حـسن مكاوي، على متابعتهما وتذليلهما الصعاب التي تواجه أبنائهم الطلاب، فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

والشكر موصول للمربي الفاضل سعادة الدكتور/محمد بن عايد الدوسري، المشرف على هذه الرسالة، لما أولانيه من رعاية وتوجيه طيلة مدة الإشراف، فجزاه الله من الخير أعمه وأتمه وأوفاه، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

وأكرر شكري وتقديري لسعادة الدكتور/محمد الوذيناني، وكذلك الشكر والتقدير لسعادة الدكتور/ محمد بن محمد رسمي، لما قاما به من جهد في تحكيم خطة الدراسة،وكذلك لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة.

كما يسعد الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير لكل من قام بتحكيم أداة الدراسة، من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وكليات المعلمين في كل من جده والطائف والباحه.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من علمني ، أو أدبني، أو أعارني كتابا، أو أسدى إلي نصحا، أو توجيها، أو دعا لي دعوة في ظهر الغيب، سائلا المولى — عز وجل — لي ولهم التوفيق والسداد.

الباحث

سالم بن عبدالله المالكي

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول
مشكلة الدراسة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- تحديد مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة :

لا يمكن اعتبار الإدارة أحد النشاطات الحديثة أو وليدة العصر ، بل يمكن النظر إليهـــا كأحد الأنشطة القديمة التي مارسها الإنسان في بداية وجوده على الأرض وسعيه للسيطرة على الطبيعة فيها.

فقد كانت أول تجمعات بشريه علي ضفاف الأنهار وذلك لوجود مقومات الحياة وكان ذلك يعتبر مثالا بسيطا علي بدايات العمل بالإدارة ، وما تزال آثار تلك الحضارات قائمة حتى الآن وهذا يدل على قيام هذه الحضارات علي مبادئ إدارية جيدة الأمر الذي أدى إلي بقائهـــا مدة من الزمن وتخليد آثارها بعد فنائها .

" ولكن التطور الحديث للإدارة ظهر سنة ١٩١١م على يد رائد الإدارة فريدريك تايلور عندما وضع الأسس العلمية لأول مرة في التاريخ ". (أبو جاموس ، ١٩٩٦م ، ص ٥)

ويميز خبراء الإدارة بين مجالين أساسيين للإدارة :

الأول "ما أصطلح على تسميته بالإدارة العامة ، ويقصد بها تلك الإدارة المـــسئولة عـــن تقديم خدمات عامة لجمهور المواطنين ، ويكون ذلك عن طريق الأجهزة و الهيئات والمنظمات التابعة للدولة تستهدف تسيير أمور الحياة العامة بالنسبة للمواطنين" .

(حريري ، ٢٠٠٢م،ص ١٠) .

ويكون مقياس الكفاءة في هذا النوع من الإدارة هو الرضا الذي يبديه الجمهور تجاهها ، ويكون التنسيق والتكامل مع الأجهزه الأخرى سمه من سماتها .

أما المجال الثاني فهو "ما أصطلح على تسميته بإدارة الأعمال ، وهي تلك الإداره الـــتي تهتم بتسييرالعمل وتوجيهه في منشآت ومؤسسات يملكها أفراد أو هيئات خاصه تقوم بنـــشاط محدد تستهدف منه الربح ، كما نرى في كثير من الأنشطه الإقتصاديه".

(حريري،٢٠٠٢م،ص ١٠)

ويكون مقياس الكفاءة فيها هو تحقيق الأرباح المادية لذا فإنها تشهد منافسة شـــديدة لإثبات وجودها في السوق.

" كما أن الإدارة العامة سبقت ظهور إدارة الأعمال آلاف السنين إلا أن إدارة الأعمال لها السبق في التقدم والتطور بخطى أسرع من الإدارة العامة " (المليجي ، ٢٠٠٠م،ص ٧١).

"وقد بات التغيير سمة من سمات العصر الحاضر ، وتعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه المتغيرات البيئيه إقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية محلية أو عالمية ، وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطاً كثيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل والنجاح".

(يوسف،١٤٢٠هـ،ص ٢٣٦)

" ويعتبر التغيير سنة حتمية في هذا الكون ، وأن كل شيء يتغير على هذه الأرض ويتبدل ، وأن الإنسان إن لم يعمل على إدارة التغيير فسيأتي يوم يعمل التغيير على إدارة الإنسان، لأن دوام الحال من المحال ، فالكون كله يتغير ويتحرك ، وعلى الإنسان أن يتفاعل ويواكب هذا التغيير ، لأن الإنسان إن ظل ساكناً جامداً ستهب عليه رياح التغيير فتدفعه في اتجاهها مسلوب الإرادة"(يوسف،١٩٨٩م،ص١٥٩).

مشكلة الدراسة :

تسعى المنظمات للتكيف مع البيئة التي تعيش فيها ، وتحاول تحقيق أهدافها المختلفة عن طريق مواكبة التغيرات المختلفة في بيئتها ، " وفي محاولة تلك المنظمات للاستجابة للتغيرات في البيئة التي تعيش فيها ، بمختلف أنواعها وأبعادها ، كالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية فإنها تقوم بعمل التغيير التنظيمي (Organizational Change) كطريقة فاعلة تساعدها في تحقيق هدفها النهائي "(أبو حمدية ،١٩٩٤م، ص ٣).

وسواء أكان التغيير التنظيمي تقنياً أو سلوكياً أو هيكلياً في المنظمة ، فإنه سيؤثر على العاملين فيها ، وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة في إدخال التغيرات المختلفة على مدى قبول العاملين لهذه التغيرات، فإذا قبل بها العاملون تكون المنظمة قد نجحت في إدخال هذه التغيرات، أما إذا لم يقبل العاملون التغيير لأسباب تتعلق بالتغيير أو بهم ، كعدم وضوح أهداف التغيير ، أو تأثيره السلبي على العاملين أو لتعود العاملين على أعمالهم ، فقد يعني ذلك الوقوف في طريق تحسين كفاءة المنظمة وفاعليتها ، وهذا يؤدي في النهاية إلى عدم قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة التي تعيش فيها وينتهي بها الأمر إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

وحيث أن تحقيق المنظمة لأهدافها يعتمد على التواؤم مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، ولأن المنظمة تتواءم مع هذه التغيرات من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي ، لذا لابد من أن تتبنى إدارة المنظمة عملية التغيير التنظيمي كعملية مستمرة وفاعلة تمكنها من التواؤم مع البيئة كهدف أساسي من أهداف المنظمة .

وتعد عملية التغيير هذه ترجمة لقرار إداري ، لذا فإنه من الطبيعي أن يكون لهذا القرار مؤيدون ومعارضون ولكي نستطيع تحقيق الأهداف المرجوة من هذا القرار فإنه لابد لإدارة المنظمة من التعامل مع القوى المعارضة لعملية التغيير في جميع مراحله .

وهنا لابد لإدارة المنظمة من معرفة طبيعة إتجاهات العاملين في المنظمة من التغيير التنظيمي ومواقفهم المختلفة منه ، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها وتحديد أنسب السبل للتأثير إيجاباً في إتجاهاتهم نحو التغيير مما يؤدي إلى تحقيق الهدف من التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وعمليه التشخيص لهذه العوامل يجب أن تكون دقيقة حتى تكون أساليب التعامل مع هذه المواقف سليمة، وإلا فإن عملية التغيير ستكون صعبة لأنها تتعامل مع السلوك البشري، حيث أن هذا التعامل يكتنفه حساسية تتطلب جهداً ووقتاً للوصول إلى السلوك المرغوب وهنا تكمن الخطورة في إخفاقنا في إحداث التغيير في وقته المناسب ، لأن ذلك سيؤدي إلى فشل المنظمة ووصولها إلى حالة من التخلف ، أي العجز عن التكيف.

وحتى تكون إدارات الجوازات موضع الدراسة أكثر فهماً لمواقف العاملين لديها واتجاهاتهم وبالتالي التمكن من التأثير فيها إيجاباً لتكون عامل حفز دافع باتجاه تحقيق أهداف التغيير بدلاً من أن تكون عائقاً لتحقيق تلك الأهداف ، فإنه لابد من معرفة العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي فيها ، هل هي عوامل شخصية ؟ أم عوامل تتعلق ببيئة العمل ؟ وهل هناك أثر لنظام المعلومات والإتصال المتبع في هذه الإدارات ؟

وبمعرفة هذه العوامل تكون الإدارة أقدر في تعاملها مع إستجابة العاملين للتغيير التنظيمي والتأثير فيها.

وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

ما العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي؟

أسئلة الدراسة:

١. ما اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي؟

٢. ما العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول طبيعة إتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والعملية ؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على إتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والعملية ؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على إتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها ؟

٦. ما العوامل التي تفسر أكبر قدر ممكن من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- معرفة طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.
- معرفة العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.
- تحليل العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ، مما يؤدي إلى تفهم هذه الإدارات لمواقف العاملين مستقبلاً والقدرة على التعامل معها.

- تحديد أنسب السبل للتأثير إيجاباً في اتجاهات العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتوصل إلى استنتاجات محددة حول أهم العوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات .

أهمية الدراسة :

يعتبر التغيير ضرورة حتمية لأن البيئة في تغير مستمر ولابد لنا من الاستجابة لهذه التغيرات وذلك باتخاذ ما يناسب من قرارات . وقرار التغيير كأي قرار قد يساء تفسيره ، أو أنه يؤدي فعلاً إلى الإضرار بمصالح بعض الأطراف ، لذا فمن الطبيعي أن تكون هناك اتجاهات معارضة لقرار التغيير، وهذا يستدعي معرفة العوامل المؤثرة في الاتجاهات وتحليلها حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها جيداً وتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة .

" سواء كان هذا التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات وفي الغالب يواجه مثل هذا التغيير بمقاومة داخلية أو خارجية، مما يجعل عملية التغيير في كثير من الأحيان أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية في تحديد مدى نجاح عملية التغيير . لذلك فإنه من الأهمية بمكان التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده المختلفة وتحديد العوامل المؤثرة في كل بعد من أبعاد هذه الاتجاهات"(يوسف ، ١٤٢٠هـ، ص ٢٣٦).

" كما يعد موضوع التغيير التنظيمي من الموضوعات الإدارية التي تشهد اهتماماً متزايداً على المستويين : الأكاديمي والعملي . رغم هذا ، نلاحظ أن الأدب الإداري العربي يعاني من نقص في دراسة هذا الموضوع رغم أهميته "(ادبيس ومحارمه، ٢٠٠٠م،ص٧).

ومما يعطي الدراسة أهمية أكبر أنها تأتي في وقت تشهد فيه إدارات الجوازات بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة تغييرات تهدف إلى جعلها أكثر قدرة في تعاملها مع التحديات التي تواجهها . وتمثلت هذه التغييرات في استخدام التقنيات الحديثة للتخفيف من الإجراءات الروتينية المطولة وإحكام السيطرة الأمنية ، وكذلك العديد من التحولات التي حدثت في بيئة العمل في هذه الإدارات ، إضافة إلى التطور في مجال الخدمات التي تقدمها للمواطنين والمقيمين وما يتطلبه ذلك من تغيرات تنعكس بالضرورة على العاملين في هذه الإدارات ، مما يتطلب

معرفة طبيعة استجاباتهم لها لأجل العمل على توجيه هذه الاستجابات بما يخدم الأهداف المرسومة .

لذا فإن هذه الدراسة محاولة لاستكمال النقص في الدراسات العربية حول هذا الموضوع، كما أنها قد تفتح المجال أمام أبحاث أخرى حول موضوع التغيير التنظيمي تخدم العديد من المنظمات العامة والخاصة وتثري المكتبة الإدارية عموماً والله ولي التوفيق .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

تشمل الدراسة العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وهذه العوامل تتمثل في الآتي:

* العوامل الشخصية :

وهي عبارة عن تلك العوامل الخاصة بالفرد والتي تؤثر في اتجاهاته ومواقفه ، وقد حددت أبعاد هذه العوامل في :

(العمر – الحالة الاجتماعية – المؤهل العلمي – المركز الوظيفي – نوع الوظيفة – الدورات التدريبية - مدة الخبرة في العمل – المستوى الوظيفي – التعود على العمل – المهارات والقدرات – المنافع الوظيفية مادية أو معنوية – الاعتمادية على الغير).

* عوامل تتعلق ببيئة العمل :

وقد حددت أبعاد هذه العوامل في :

(الارتياح لبيئة العمل الحالية – قيم ومعايير جماعة العمل – الارتياح لعلاقات العمل الحالية – وضغوط جماعة العمل).

* عوامل تتعلق بنظام المعلومات :

وتتضمن مختلف الوسائل المستخدمة في إيصال فكرة أو تكوين تصور حول أمر ما في المنظمة. وقد حددت أبعاد هذه العوامل في:

(سرية المعلومات – مصداقية المعلومات – وضوح المعلومات – وفاعلية نظام الاتصال).

كما تشمل الدراسة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وهذه الاتجاهات تتمثل في :

* الاتجاهات نحو التغير الهيكلي.

* الاتجاهات نحو التغيير السلوكي.

الاتجاهات نحو التغيير التكنولوجي .

الحدود المكانية :

طبقت هذه الدراسة في جانبها الميداني على إدارات الجوازات بمنطقة مكـــة المكرمـــة التابعـــة للمديرية العامة للجوازات والمتمثلة في :

إدارة جوازات العاصمة المقدسة ، إدارة جوازات محافظة جـــدة ، إدارة جـــوازات محافظـــة الطائف، دون شعب ومكاتب الجوازات في كل من المحافظة الأخرى التابعه للمنطقـــه وذلـــك لصغرها ولكونها لاتمثل إدارات.

الحدود الزمانية :

طبقت هذه الدراسة خلال العام الهجري ١٤٢٨ هـــ.

مصطلحات الدراسة :

التغيير :

" يشير المعنى اللغوي إلى أن غيـــَّر: تغير الشيء عن حاله : تحول ، وغـــيَّره وبدَّلـــه ، كأنـــه جعله غير ما كان ، وغـــيَّـــر الأمر : حوَّله ، وتغايرت الأشياء : اختلفت ، و غـــِيَرُ الـــدهر: أحواله المتغيرة . وهو الاسم من قولك غيرت الشيء فتغـــيَّر "(ابن منظور،١٩٥٦م،ص٣٩).

ويعرف بأنه "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطـــة أو حالـــة أخـــرى في المستقبل" (الحمادي،١٩٩٩م،ص ٢٥).

وهو "رد فعل مباشر لإدراك شخص أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة والفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن "(حريم،١٩٩٧م،ص٤٨٨).

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة فإن التغيير هو عبارة عن التعديل في الوضع الراهن للانتقـــال الى الوضع المستقبلي الأفضل منه.

التغـــيـــُّـــر :

إن مفهوم التغير يعني "التحولات المستمرة في المنظمة ، في أي بعد من أبعادها".

(ابوحمديه،١٩٩٤م،ص٣٠)

"والتغير Change يصيب المنظمات كما يصيب المجتمعات ، فتحدث تحولات في موظفيها ومهامها والأساليب المستخدمة فيها والتكنولوجيا ، وأوضاعها الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع الأكبر "(تركي،١٩٨٦م،ص ٣٥٥).

التعريف الإجرائي :

التغيُّـــر هو عملية طبيعية تحدث باستمرار دون التدخل المباشر فيها .

التغيير التنظيمي :

عرفه مصطفى (١٩٩٢م،ص٢٢٠) بأنه " التغيير الجوهري المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتقنية في بعض قطاعات التنظيم أو كله ".

كما عرفه درّه (١٩٨١م،ص١٥٨) بأنه " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها ، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهـــدافها بشكل أفضل ".

كما يرى (كارنال،١٩٨٦م،ص٧٤٥) " أن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة مـــن المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل " .

التعريف الإجرائي :

هو عبارة عن عملية مخططة وواعية بآثار التغيير ونتائجه وتكاليفه تشمل جميع أجزاء المنظمة أو بعضها ، وتهدف إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل مما كانت عليه لضمان مواكبـــة الـــتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل .

وكيل التغيير :

هو " شخص ذو منظور جديد ومعرفة بالعلوم السلوكية ، يعمل كحافز أو حاث (atalyst) على مساعدة المنظمات والاقتراب من مشاكلها أو حلها بطريقة إبداعية".

.(Bartol and Marti,1991 , P. 257)

وبمعنى آخر فهو المستشار في عملية التغيير التنظيمي .

التدخل (التوسط) :

وهو "الدخول في نظام مستمر للعلاقات ، أو الدخول بين أفراد أو جماعات أو أشياء وذلك لأجل مساعدتهم " (Argyris . 1989 , P.109).

وهو عبارة عن " كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل للتطوير التنظيمي ، والذي يحدد من قبل المستشار والمدراء في التنظيم "(الطحم والسواط ، ١٤١٥هـ ، ص ٢٩١) .

الاتجاهات :

هي : " استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة أو التفاعل ".

(Zimbarda and Maslach,1977 , P.20)

وقد ذكر الطحم (١٤١٥هـ ، ص ٧٠) أن "الاتجاه يعني الميل Tendency لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة الفرد . والذي سيكون أساس لقيم إيجابية أو سلبية ".

كما عرفت الاتجاهات أيضاً بأنها " الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه". (Lemon,1973,P.10)

التعريف الإجرائي :

هي عبارة عن المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يكنها الفرد نحو موضوع ما وتؤدي تلك المشاعر إلى ميل لدى الفرد أو استعداداً للتصرف بطريقة إيجابية أو معارضة حيال ذلك الموضوع .

المنظمة :

" هي مجموعة أفراد يتفاعلون ، و يقيمون معاً علاقات تبادلية ، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ، ويحكمهم هيكل تنظيمي معين "(تركي،١٩٨٦م،ص ٣٥٥).

العاملين :

ويقصد بهم في هذه الدراسة جميع منسوبي إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة موضع الدراسه من عسكريين ومدنيين .

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

- أولا : الإطار النظري .
  - المبحث الأول : التغيير التنظيمي .
  - المبحث الثاني : المديرية العامة للجوازات.
- ثانيا : الدراسات السابقة

تمهيد:

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين: يتضمن القسم الأول الإطار النظري الذي يتعلق بمتغيرات الدراسة، وتم تقسيمه الى مبحثين:

المبحث الأول/ يتناول التغيير التنظيمي: مفهومه، المفاهيم المرادفة وذات العلاقة، بداياته، أهدافه، مجالاته، نطاقه، مراحله، استراتيجيات تنفيذه، مقاومة التغيير التنظيمي، والقيادة الادارية وإدارة التغيير.

المبحث الثاني/ ويتناول المديرية العامة للجوازات: نشأها، تطورها، الهيكل التنظيمي لها، أهدافها، ومهامها.

أما القسم الثاني من هذا الفصل فيتضمن الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وتناول الباحث هذه الدراسات من حيث: أهدافها، مجتمعها، عينتها، وأهم النتائج التي توصلت اليها.

وقد إعتمد الباحث للوصول الى هذه المعلومات على المصادر والمراجع والدوريات الادارية والتربوية باللغتين العربية والانجليزية المتوفرة في مكتبات: جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، مكتبة الملك فهد الوطنية، مكتبة مؤسسة الملك فيصل الخيرية، ومكتبة معهد الإدارة العامة. ومستعينا كذلك بنظام ERIC وشبكة الانترنت، وقاعدة البيانات في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتكنولوجيا.

المبحث الأول التغيير التنظيمي

- مفهوم التغيير التنظيمي .
- المفاهيم المرادفة وذات العلاقة بالتغيير التنظيمي .
- بدايات الاهتمام بالتغيير التنظيمي .
- أهداف التغيير التنظيمي .
- مجالات التغيير التنظيمي .
- التغيير التنظيمي : نطاقه ، مستواه ومداه الزمني .
- مراحل التغيير التنظيمي .
- استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي .
- مقاومة التغيير التنظيمي .
  - مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي .
  - صور وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي .
  - فوائد مقاومة التغيير التنظيمي .
  - أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .
  - استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي .
  - الإدارة ومقاومة التغيير التنظيمي .
- القيادة الإدارية وإرادة التغيير.

مفهوم التغيير التنظيمي:

تفاوت الباحثون في نظرهم إلى مفهوم التغيير التنظيمي من حيث أهدافه ، نطاقه ، ومدى اتساقه مع المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة ، مثل : التطور التنظيمي ، التطوير التنظيمي ، تنمية المنظمة ، . . . إلخ.وقد تم تعريف التغيير التنظيمي بأنه : " تعديل أو تبديل جوهري مخطط يتناول الهيكل التنظيمي الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في كل أو بعض قطاعات التنظيم " (مصطفي ، ١٩٩٢م ، ص ٢٢٠).

كما تم تعريفه بأنه " العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية استراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب "(ويلسون ، ١٩٩٥م، ص ٥٥) .

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه : " حالة تتضمن تعديل أو انتقال من وضع إلى آخر يتناول الهيكل التنظيمي ، العمليات ، والأهداف في المنظمة "(Raymond , 1996 ,P.192).

نلاحظ على التعريفات السابقة أنها ركزت على أن التغيير يمثل حالة الانتقال من وضع إلى آخر، وأن هذا الانتقال مقصود وهادف إلى التحول من حالة إلى حالة أفضل كما أن هذه التعريفات لم تقصر حالة الانتقال في الجانب المادي فقط بل شملت أيضاً الجانب السلوكي للعاملين .

المفاهيم المرادفة وذات العلاقة بالتغيير التنظيمي :

يرتبط العديد من المفاهيم بالتغيير التنظيمي ، وفي كثير من الأحيان يستخدم بعضها رديفاً أو بديلاً لمفهوم التغيير التنظيمي وذلك ، لتوافقها مع مفهومه من حيث : الأهداف ، المراحل ، المستوى الإداري المناطة به مضامين هذه المفاهيم ، . . إلخ .

والآتي أهم هذه المفاهيم :

تطوير المنظمة : " عملية مخططة هادفة إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها على حل مشكلاتها من خلال التأثير في متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة والعمليات ، ويتم ذلك باستخدام مبادئ العلوم السلوكية " (الدهان ، ١٩٩٢م، ص ١٦١).

التطوير التنظيمي : " مفهوم واسع يتصف بالشمول والإيجابية ، بحيث يتعدى التركيز على المشكلات الحالية وسبل حلها إلى إحداث نقلات نوعية وكمية قائمة على التخطيط المنظم المدروس في كل جوانب المنظمة وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية ".

(العوامله ، ١٩٩٢م، ص ١٧٥)

الإصلاح الإداري : " جهود هادفة إلى معالجة الاختلالات والمشكلات التي تجاهها المنظمات ، ومحاولة إزالة المعيقات التي تعترض طريقها في سعيها لرفع مستوى كفاءتها وفاعليتها باتجاه تحقيق أهدافها " (العوامله ، ١٩٩٢م، ص ١٧٥) .

التحديث الإداري : " مواكبة أحدث الأساليب، التقنيات ، النظم ، والمعلومات الإدارية بهدف تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها ورفع سوية الأداء " (العواملة ، ١٩٩٢م، ص ١٧٥).

التنمية الإدارية : " الجهود المستمرة الهادفة لتطوير الجهاز الإداري ، وبالتالي تحسين مستوى القدرة الإدارية من خلال : وضع الهياكل التنظيمية التي تتوافق مع حاجات التطوير بمجالاته المختلفة وكذلك تبسيط نظم العمل وإجراءاته ، وأيضاً العمل على إيجاد وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أجهزتهم ، وذلك لتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به ، لتحقيق أهداف التطوير بمجالاته المختلفة "(السكر ، ١٩٩٢م ، ص ٢٨).

بدايات الاهتمام بالتغيير التنظيمي:

كانت بدايات الاهتمام بالتغيير والتطوير التنظيمي ، كمجال للدراسة والبحث في عام ١٩٤٥م، حيث أنشأ كورت لوين مركزاً للدراسات والأبحاث يهتم بدراسة الجوانب السلوكية للعاملين ، مثل دينامية الجماعة وعلاقات العمل في المنظمات .

" كما قام كل من دوقلاس مكروجر McGregor ١٩٥٧م ، هربرت شيبرد Sheperd ١٩٥٧م ، بلاك و موتون Blake & Mouton ١٩٦١م وغيرهم بدراسات وأبحاث مماثلة كان لها دور كبير في بلورة وتطوير مفهومي التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تركزت دراساتهم على الأبعاد السلوكية في المنظمات وبالذات المرتبطة بهذين التنظيمين، ومنذ ذلك الوقت أصبح مجالي التغيير والتطوير التنظيمي من المجالات الحيوية للدراسة في العلوم الإدارية " (العديلي ، ١٩٩٣م، ص ٥٦٤).

أهداف التغيير التنظيمي :

يهدف التغيير التنظيمي إلى " تحسين قدرة المنظمة على التكيف الحالي والمستقبلي مع بيئتها بالسعي للارتقاء بمستوى التكامل بين الأهداف التنظيمية حيث إن تحسين الفاعلية التنظيمية يتم بتكامل هذه الأهداف وتنميتها وتطويرها وذلك بتوظيف العلوم السلوكية في هذا

المجال ، أي لابد من جهود مستمرة وهادفة ، تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع مشكلاتها الداخلية، وقادرة أيضاً على مواجهة التحديات الخارجية التي تواجهها ".

(سيزلاقي و والاس، ١٩٩١م، ص٥٤٤)

" وبما أن نمو المنظمة يمر بمراحل مختلفة ، فإن ذلك يتطلب تغييراً مستمراً في الأنشطة بما يتوافق وكل مرحلة من مراحل النمو بهدف رفع أو الحفاظ على مستوى الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف" (Reddy, 1991 , p.308) .

" والتغيير التنظيمي قد يكون استجابة لمؤثرات خارجية مثل : تشريعات حكومية ، مطالب نقابات واتحادات عمالية ، تطورات تكنولوجية ، ظروف المنافسة ، التغير في رغبات وحاجات المستهلكين، . . .إلخ ، وإما أن يكون متعلقاً بجوانب داخلية مثل : معالجة خلل في التنظيم ، رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية، الارتقاء إلى مستوى أفضل من التعاون ، بحفز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين..إلخ" (Newstrom ,1993,P P.270-271).

وباعتبار استراتيجية هامة للتكيف ، فإننا نلجأ إلى التغيير لتلافي حدوث الأزمات في المنظمة، أو للحد من آثار الأزمات المحتمل حدوثها في بيئة المنظمة الخارجية (إجراء وقائي).

" أما فيما يتعلق بالصراع التنظيمي فإنه عندما يحتد الصراع ويؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية فإننا نلجأ إلى إحداث تغييرات في أبعاد التنظيم ، هذه التغييرات كفيلة بمنع حدوث مضاعفات تؤثر سلباً على مستوى الأداء، كما تكفل الحفاظ على المستوى الذي يكون فيه الصراع محفزاً للارتقاء بمستوى الأداء وليس مقيداً له" (Kincki , 1995 , P.555).

أما بالنسبة للإبداع في المنظمة ، فإنه يمثل نتاج التفكير الإبداعي في التغيير ، فبالتغيير نهيء المناخ الذي يشجع روح المبادرة ويتيح الفرص لمزيد من الإبداع .

إذاً إدارة الأزمات ، الصراع التنظيمي ، والإبداع ، هذه القضايا الإدارية الهامة وغيرها نتعامل معها بالتغيير التنظيمي.

" والتغيير إما أن يكون إنجازاً وإما أن يكون بداية سلسلة من الإخفاقات ومدخلا للتراجع، حيث إن تحقيق أهداف التغيير يتوقف على قدرة الإدارة في تخطيط وتنفيذ برنامج التغيير وبالذات قدرتها على حشد التأييد الكافي ، لتوفير الزخم الذي يضمن الحد من تأثير المقاومة إلى المستوى الذي لا يشكل تهديداً لبرنامج التغيير".(Newstrom , 1993 , p. 278).

مجالات التغيير التنظيمي :

يشمل التغيير التنظيمي العديد من المجالات يمكن إجمالها في الأتي :

- الهيكل التنظيمي : ويشمل هذا المجال : " التغيير في خطوط السلطة والمسؤولية ، الأنظمة والتعليمات ، المواقع الوظيفية ،....الخ ، وذلك لأجل إحداث نقلات نوعية للارتقاء بمستوي الأداء كما يشمل هذا المجال أيضا التغيير في إدارة المنظمة وما ينسحب عليه من نتائج وآثار على سائر أبعاد التنظيم، مثل التغيير في أهداف المنظمة سياساتها، ضوابط العمل والسلوك ، .....أخ". (cherrington,1995,p.53).

- سلوك العاملين : ويشمل هذا المجال العديد من الجوانب مثل :

" إحداث تغييرات نحو الأفضل في اتجاهات العاملين نحو منظمتهم ، تغييرات في قيم ومعايير جماعات العمل ، تغييرات في مهارات وقدرات الأفراد في التعامل مع الآخرين " (سيزلاقي ووالاس، ١٩٩١م، ص٥٤٥).

- التكنولوجيا : ويشمل هذا المجال : " الآلات والمعدات ، أجهزة الرقابة والاتصال ، وخطوط الإنتاج التي تحدد طريقة تدفق العمل. والتغيير في هذا المجال يسهم في الارتقاء بمستوي الأداء من خلال المساعدة في حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالناحية الفنية ، وبالتالي التأثير إيجابا في الأداء الكلي للمنظمة"(الدهان، ١٩٩٦م، ص ١٦٤) .

التغيير التنظيمي : عمقه ، نطاقه ، ومداه الزمني :

تختلف برامج التغيير من حيث مداها الزمني ،مراحلها ، وعمق مضامينها. فقد يبدأ التغيير بسيط أو محدود ، ثم يتحول تدريجيا إلي تغيير جوهري ، كأن يكون التغيير في مهام بعض الوظائف ، يتبعه تغيير في مواقع وظيفيه لبعض العاملين وينتهي اخيرا بإستحداث دائرة أو قسم تناط به مهام ومسؤوليات جديدة " (certa &peter,1991,p.p.132-133).

"ويتراوح عمق التغيير بين التغيير الجذري والتغيير البسيط أو المحدود. والتغيير الجذري يتضمن جوانب واسعة واستثنائية في مجالاتها وأبعادها مثل التغيير في مواقع صانعي القرار (الإدارة العليا) وما يتبع ذلك من تغييرات في موازين القوي ، تنسحب على مجمل أبعاد التنظيم ، أما التغيير المحدود فيتعلق بالجوانب الروتينية عادة،كما أن نتائجه وآثاره محدودة في المنظمة".

(الخضيري،١٩٩٣م،ص ص ٣٨-٤٨)

أما نطاق التغيير فيرتبط بنتائج وآثار التغيير ، فقد يكون التغيير متركـــزا في الإدارة العليا وبالتالي من المحتمل وقوع سلسلة من التغييرات تمتد آثارهـــا لتـــشمل الإدارة الوســـطى والتنفيذية ، وقد يكون التغيير في أهدافه ونتائجه وآثاره على الإدارة الوســـطى أو التنفيذيـــة ، وبالتالي تكون نتائجه أكثر تحديدا آثاره محدودة.

" ويتراوح المدى الزمني للتغيير بين التغيير السريع (التحويلي)، وبين التغيير المتدرج على المراحل (المرحلي)، ويتحدد ذلك بحسب طبيعـــة التغـــيير المـــراد إدخالـــه وظـــروف تنفيذه "(Scholes,1997,p.450).

ونشير هنا إلي أن عمق التغيير ، نطاقه ، ومداه الزمني تعتبر من المـــسائل النـــسبيه الخاضعة للأختلاف في وجهات النظر من شخص لآخر ، إذ ليس في هذه القضايا معياراً ثابتـــاً للحكم فيها .

مراحل التغيير التنظيمي :

تتلخص مراحل التغيير التنظيمي ،حسب نموذج (Lewin)في ثلاث مراحل رئيسية هي :

المرحلة الأولي :إذابة الجليد (Unfreezing).

المرحلة الثانية : تنفيذ التغيير (Change implementing).

المرحلة الثالثة : التثبيت (Refreezing) .

" وهناك نموذج آخر طوره (Lippitt) وزملاؤه ، وقام كـــلاَ مـــن كولـــب وفرومان (Klop & Frohman). بتعديله فيما بعد ويتضمن هذا النمـــوذج الخطـــوات الآتية":(Worley,1993, p.55).

١ – تحديد المشكلة .

٢– تقييم الحاجة إلى المختصين والخبراء من خارج المنظمة للمساعدة في التشخيص والعلاج .

٣– التشخيص الأولي .

٤– التغذية العكسية .

٥– جهد جماعي تشارك فيه كافة الأطراف (الإدارة ، العاملون ، المستشارون أو الخـــبراء) لتحليل المشكلة بعمق ووضع التصورات المستقبلية .

٦ – جهد جماعي تشارك فيه كافة الأطراف (الإدارة ، العاملون ، المستشارون أو الخبراء) لوضع خطة التغيير بأبعادها المختلفة .

٧ – تنفيذ الخطة .

٨– الإحاطة بمختلف الأنشطة في كل مرحلة وموافاة الإدارة بها أولاً بأول .

أما نموذج (نادلر) للتغير التنظيمي ، فيركز على ثلاثة أبعاد رئيسية يشملها التغيير في المنظمة :

١. التنظيم الرسمي .

٢. التنظيم غير الرسمي.

٣. والمهام في المنظمة .

" وهناك نماذج أخرى يمكن اتباعها في تخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمي ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النماذج بمجملها تواجه انتقادات عدة منها ؛ أنها لم تأخذ بعد صيغة أو وضعا ثابتا فهي لا زالت في مرحلة التبلور والتطور ، إضافة إلى أنه عند تطبيق هذه النماذج يستجد كثير من القضايا غير المتوقعة والحاسمة التي قد تهدد برنامج التغيير بسبب عجزه عن الاستجابة لها"(worley, 1993 , p66).

استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي :

هناك العديد من الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة لتنفيذ التغيير التنظيمي، وإتباع أي من هذه الإستراتيجيات تحكمه عوامل عدة أهمها :

١– فلسفة الإدارة التي تحكم سياساتها .

٢– طبيعة التغيير المقترح .

٣– طبيعة العاملين .

٤– عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة .

والآتي أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها للتغير التنظيمي:

١-استراتيجية الإلزام القانوني.

٢-استراتيجية الإقناع .

٣-استراتيجية المشاركة .

وقد أوردت أميمة الدهان (١٩٩٢م،ص٧٥) تصنيف آخر حيث تتمثل استراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي في الآتي :

١- استراتيجية المنهج التجريبي .

٢- استراتيجية إعادة التعلم .

٣- استراتيجية القوة القسرية.

مقاومة التغيير التنظيمي:

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها " سلوك منظم يهدف إلى تأخير ، إعاقة ، أو منع تنفيذ التغيير المقترح وتصويره بالعمل السلبي " (Newstrom , 1993 , P 276) .

كما وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها " سلوك الفرد الهادف إلى وقاية أو حماية نفسه من آثار تغيير حقيقي أو متصور "(أبو حمدية ، ١٩٩٤م، ص٥٧).

وتمثل مقاومة التغيير التنظيمي ردود الفعل المعارضة من قبل العاملين تجاه التغيير المقترح أو الذي تم بالفعل في المنظمة وذلك لاعتقادهم بتأثيره السلبي عليهم .

صور وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

هناك عدة صور وأشكال لمقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين " فقد يعبرون عن مواقفهم واتجاهاتهم بالشكوى ، الاحتجاج ، تأخير العمل ، الإضراب ، ... إلخ . ومظاهر أخرى غير مباشرة ، مثل خفض مستوى الإنتاجية ، زيادة نسبة التغيب ، الهدر في الموارد ، محاولة التأثير سلبا على الروح المعنوية لزملاء العمل ، وكذلك محاولة ممارسة ضغوط خارجية على إدارة المنظمة عن طريق جهات رسمية ، نقابية ، اجتماعية ، ... إلخ ؛ لدفعها للعدول عن خططها في التغيير ، كما أن المقاومة قد تأخذ صورا وأشكال أخرى تتصف بالعنف والشغب في بعض الحالات "(أفندي ، ١٩٩٤م، ص ص ٢٨—٢٩).

فوائد مقاومة التغيير التنظيمي :

" مقاومة التغيير قد تكون بمثابة تغذية عكسية تمكن القائمين على التغيير من الاستجابة للمستجدات أثناء التنفيذ ، لذا ليس من الحكمة النظر إلى مقاومة التغيير على أنها أمر سلبي وغير

مقبول ، حيث أنها تحمل مضامين إيجابية في كثير من الأحيان ، وتتمثل هذه المضامين في الآتي:" (Schermerhorn,1996,P P .272 - 273)

١- حفز الإدارة على إعادة تقويم برنامج التغيير المقترح وتلافي الفجوات التي عادة ما تظهر أثناء التنفيذ .
٢- قد تكشف المقاومة مواطن الضعف التي لم تكن منظورة في المنظمة .
٣- مقاومة التغيير في كثير من الأحيان تزيل الحواجز بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى ؛ وبالتالي يتم فتح وتفعيل قنوات الاتصال التي قد تعتمدها الإدارة مستقبلا لأجل ضمان كفاءة وفاعلية صنع القرارات وتنفيذها .
٤- مقاومة التغيير تشجع وتنمي روح المبادرة لدى العاملين ، وتجعلهم أكثر إدراكا وفهما لأهداف ومبررات التغيير ، نتيجة لما تقوم به الإدارة من دور في توضيح أبعاد ومحتوى التغيير .

أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

هناك أسباب عديدة محتملة لمقاومة العاملين للتغير التنظيمي ويمكن إجمال هذه الأسباب في الآتي:

١- مقاومة للدفاع عن المصالح الشخصية .
٢- مقاومة ناجمة عن عدم التأكد من نتائج التغيير والخوف من المجهول .
٣- مقاومة سببها تباين الإدراك بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى .
٤- الاستثمارات السابقة .
٥- التعاقدات السابقة .

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :

" هناك العديد من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن إتباع إحداها أو جميعها في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ، وذلك بحسب الموقف أو الحالة التي تحكم اختيارنا لها ، والآتي عرض لأهم هذه الاستراتيجيات ": (مصطفى ، ١٩٩٢م ، ص ص ٢٣٣ ـــ ٢٣٤)

١- الاتصال بهدف الإقناع .

٢- المشاركة .

٣- الوعد بالدعم والمساندة .

٤- التفاوض .

٥- التوسط والتدخل والمناورة .

٦- الإلزام الضمني أو الصريح.

الإدارة ومقاومة التغيير التنظيمي :

" الإدارة تحكم على نفسها بالفشل منذ البداية إذا قيمت إمكانية نجاح التغيير فقط من الناحية الفنية ؛ متجاهلة إنعكاسات هذا التغيير على العاملين ".

(Newstrom , 1993 , p . 278)

" ولكي نتعامل بنجاعة مع مقاومة التغيير يجب أن يكون جل اهتمامنا منصبا على الجانب الوقائي وليس العلاجي ، وفي هذا الصدد يجب التركيز على الآتي" (سيزلاقي ووالاس ، ١٩٩١م، ص ٥٦٣) :

١- توفير القدر الكافي من المعلومات للعاملين عن أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة ، للحد من المخاوف بشأن آثاره المحتملة ، حيث أن المعلومات تبين مبررات ، فوائد ، وجدوى التغيير للعاملين ولمنظمتهم ، ولهذا السبب يجب تطوير وتفعيل نظام المعلومات في المنظمة وما يرتبط به من قنوات ووسائل للاتصال.

٢- تهيئة القائمين على التغيير وكذلك المشمولين به من خلال : التدريب، حلقات النقاش ، تمثيل الأدوار ، المحاضرات والنشرات... إلخ ، وفي نفس الوقت توفير الموارد اللازمة للتغيير: مالية، تقنية، وتنظيمية.

٣- مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ خطة التغيير ، تسهم في تكوين وتعزيز القوى الداعمة للتغيير،فضلا عن إسهام المشاركة بفاعلية في التخفيف من حدة المقاومة.

٤- ارتباط التغيير بمن يتمتع بالنفوذ والقبول لدى العاملين يعتبر من العوامل الهامة لنجاحه .

القيادة الإدارية وإرادة التغيير :

القيادة الإدارية للمنظمة لها الدور البارز في إحداث التغيير وتنفيذه بنجاح ، وحتى تقوم بهذا الدور يجب عدم إغفال بعض الاعتبارات المتعلقة بالقيم والعادات التي يعتقد البعض مخطئين ، أنها لا تستحق اهتماما كبيرا ؛ رغم أنها في حقيقة الأمر قد تكون عائقا أمام القائمين على التغيير ، وقد تضع حدا لمحاولاتهم تحقيق الأهداف المرسومة .

كذلك فإن قادة التغيير عليهم تجنب السلوكيات المحفزة على مقاومة التغيير ، " فكيف ستكون استجابة العاملين لقرار رئيسهم عند تبليغه إياهم: عليكم الاعتقاد دوما أنه لا مجال لتجاوز تعليماتي ، ... وأنتم ملزمون منذ الغد بالالتزام بهذا التقليد ".

(Newstrom , 1993 , p 280)

"إن النظر إلى القيادة كسلوك نموذج ، وليس فقط كموقع في الهرم التنظيمي ؛ يساعد على إحداث التغيير التنظيمي دون مقاومة قوية من قبل العاملين " (لوصيف ، ١٩٩٣م، ص ٨٢).

" وحتى تتحقق أهداف التغيير فهناك اعتبارات هامة ، لابد من أخذها بالحسبان عند إعداد خطة التغيير وتنفيذها ، وهذه الاعتبارات تسهم في إيجاد الزخم اللازم لاستمرارية تنفيذ خطة التغيير ، وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات " (عبدالوهاب ، ١٩٩٦م ، ص ص ٢١٣ ، ٢١٤):

- إيجاد قوى داعمة لبرنامج التغيير .
- تحجيم تأثير القوى المعيقة لتنفيذ برنامج التغيير .
- تعزيز القوى الداعمة للتغيير بتوفير الدعم اللازم .
- تكثيف الجهود للعمل على استمالة القوى المعارضة، وجعلها في صالح جهود التغيير.

المبحث الثاني : المديرية العامة للجوازات

أولا : نشأة وتطور المديرية العامة للجوازات .

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجوازات .

ثالثا : أهداف المديرية العامة للجوازات .

رابعا : مهام المديرية العامة للجوازات .

تمهيد:

تعتبر المديرية العامة للجوازات من أنشط الأجهزة العاملة في المملكة العربية السعودية، لأنها تمارس العديد من المهام، وتسعى لحفظ الأمن والنظام الداخلي من خلال متابعة مدى التزام العمالة الأجنبية المقيمة بالأنظمة والتعليمات، فضلا عن متابعة مدة التزام العمالة الأجنبية المقيمة بالأنظمة والتعليمات، فضلا عن متابعة مخالفي أنظمة الإقامة والعمل واستبعادهم، بالإضافة إلى استخراج التأشيرات الخاصةب العمالة، وكذلك إصدار جوازات السفر والمعاملات والوثائق للسعوديين .

"وقد زاد الوضع الاقتصادي المتميز للملكة العربية السعودية وخطط التنمية الطموحة من العبء على إدارات الجوازات ، نتيجة تدفق العمالة بكثرة من كافة دول العالم على المملكة في جميع المجالات والتخصصات ، سعيا وراء الرزق ، إلا أن البعض عندما لا يجد فرصة عمل ، فإنه يتحايل ويستغل التسهيلات التي تقدمها المملكة لأداء مناسك الحج والعمرة والزيارة" (المديرية العامة للجوازات،١٩٩٩م،ص ١١).

ويتخلف عن موعد المغادرة ويبحث عن عمل ، وبذلك يخالف أنظمة الإقامة والعمل ويتعرض للمسائلة والمطاردة من قبل الجوازات التي تسعى لتهيئة بيئة أمنية مناسبة وتنظيم سوق العمل بشكل فعال يسهم في زيادة معدلات التنمية .

أولا : نشأة وتطور المديرية العامة للجوازات :

"بعد توحيد المملكة على يد المغفور له إن شاء الله الملك عبدالعزيز آل سعود طيب الله ثراه لم تكن هناك إدارة للجوازات ، وإنما أسندت أعمال الجوازات إلى الشرطة التي تولت حفظ الأمن والنظام بالإضافة إلى القيام بأعمال الجوازات ومراقبة الأجانب" (الهاجري ، ١٩٩٣م ، ص ٦٠).

"في عام ١٣٤٣هـ أنشئ مكتب لمراقبة الأجانب وكان تابعا لشرطة مكة المكرمة ، واختص بمعالجة الأمور التي تتعلق بقدوم الأجانب ، ودخولهم وخروجهم من وإلى المملكة ، كتسجيل وثائق سفر القادمين ، وتاريخ القدوم ، واسم حامل الوثيقة ، وكان يشترط على القادم للمملكة تسجيل جواز سفره أو الوثيقة التي حملها في هذا المكتب ، وإلا تعرض للغرامة ، أما المواطنين السعوديين فقد كانوا يسافرون إلى الدول المجاورة دون جواز سفر ، وقد حمل البعض

منهم خطابا لتسهيل مهمته نظرا لعدم وجود حواجز وحدود رسمية وواضحة بين الدول العربية في هذه الفترة ، كما كان المواطنون السعوديون يخشون من الحصول على حفيظة النفوس لاعتقادهم بان ذلك تمهيدا لإجبارهم على الإلتحاق بالجيش" (الهاجري،١٩٩٣م ، ص ٦١).

"وبعد مرور فترة قصيرة ، تم إنشاء مكاتب الجوازات تابعة لإدارات الشرطة في كل من الرياض والطائف والإحساء لتقوم بنفس مهام مكتب الجوازات بمكة كتسجيل الأجانب ومراقبتهم ، ومنح الإقامات للوافدين"(الهاجري ، ١٩٩٣م ، ص ٦٣).

"في عام ١٣٤٩هـ صدر الأمر الملكي رقم (٣٤٤) وتاريخ ١٣٤٩/٥/٣هـ بتوحيد جميع إدارات الشرطة وربطها بالمديرية العامة للشرطة في مكة المكرمة بما في ذلك أعمال الجوازات وإقامة الوافدين ومراقبة الأجانب "(الهاجري ، ١٩٩٣م ، ص ٦٣).

"في عام ١٣٥٦هـ صدر أول نظام في المملكة لتنظيم إقامة الأجانب ، وفي عام ١٣٥٨هـ ، صدر أول نظام لجوازات السفر يتضمن أحكام منح وثائق السفر السعودية وتجديدها وإلغائها وفقدها وجميع ما يتعلق بها . وفي عام ١٣٧١هـ صدر نظام جديد للإقامة ولا يزال ساري المفعول حتى تاريخه" (المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م ، ص ٥٤).

"وبعد زيادة الإقبال على طلب الحفائظ وجوازات السفر من قبل المواطنين أتسعت مسؤولية الجوازات وأصبحت تشكل إدارات بجانب إدارة الشرطة ، ولتوفير المعاناة على المواطنين تم إنشاء إدارات للجوازات والجنسية في كل مدينة ولكنها ظلت تابعة للأمن العام".

(الهاجري ، ١٩٩٣م ، ص ٦٤)

"في ١٣٨٠/١١/٥هـ صدر قرار مجلس الوزراء بضم أعمال الجوازات والجنسية في مديرية عامة تحت مسمى المديرية العامة للجوازات ترتبط مباشرة بوزارة الداخلية" (المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م ، ص ٥٤) "مع فصلها عن مديرية الأمن العام نظرا لتضخم وتشعب أعمال الجوازات ، مما تتطلب تركيز جهودها في تنفيذ أعمالها" .

(الهاجري ، ١٩٩٣م : ص ٦٧)

"في عام ١٣٩١هـ تم البدء في المرحلة الأولى من مشروع عسكرة جهاز الجوازات" .

(المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م : ص ٥٤)

"بعد ذلك صدر قرار رقم (١٠٠١) وتاريخ ١٣٩١/١١/٩هـ بتعيين وكيل مساعد لوزارة الداخلية لشؤون الجوازات والجنسية ، ثم تلا ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم (٨٩٤) وتاريخ ١٣٩٥/٧/٢٧هـ بتعيين وكيل وزارة الداخلية للجوازات والجنسية" .

(الهاجري ، ١٩٩٢م : ص ٦٨)

"في ١٣٩٣/٥/١٠هـ صدر القرار الوزارة رقم (١١٩٥) بإنشاء معهد الجوازات بهدف إعداد وتأهيل القوى البشرية عسكريا ومسلكيا للقيام بأعمال الجوازات المختلفة".

(الهاجري ، ١٩٩٣م : ص ٧١)

"في ١٣٩٥/١٠/١٩هـ صدر القرار الوزاري رقم (١٠٣٩ / ت) بتحويل المديرية العامة للجوازات والجنسية إلى (وكالة وزارة الداخلية للجوازات والأحوال المدنية)" .

(المديرية العامة للجوازات،١٩٩٩م،ص ٥٤)

"في عام ١٤٠٢هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢١٦٣٣) وتاريخ ١٤٠٢/١٥/٦هـ بالموافقة على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (٣ / ع) وتاريخ ١٤٠٢/٧/١٥هـ بفصل قطاع الجوازات عن وكالة وزارة الداخلية والأحوال المدنية واستقلالها في قطاع مستقل تحت مسمى المديرية العامة للجوازات (اعتبارا من ١٤٠٣/٧/١هـ) وربطها مباشرة بصاحب السمو الملكي وزير الداخلية وسمو نائبه ، وبهذا استقلت الجوازات تماما عن الأحوال المدنية" (الهاجري ، ١٩٩٣م ، ص ص ٧٣ : ٧٤).

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجوازات :

"نظرا لتزايد أعباء العمل بالمديرية العامة للجوازات ولقيامها بالعديد من المهام ، فقد أذلك ذلك إلى إنشاء فروع للجوازات بكل مدينة ، مما ترتب عليه ضخامة الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجوازات "(المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٨م،ص٩٤).

ومع تطور أعمال المديرية العامة للجوازات وتشعب إداراتها وتعدد مهامها ووظائفها ، استدعى الأمر استحداث إدارات وشعب ومكاتب ومراكز جديدة ، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض ، مما ترتب عليه العمل على إصدار هيكل تنظيمي جديد للمديرية العامة للجوازات ، لكي يتواكب مع التطورات الجديدة التي تعيشها المديرية العامة للجوازات ولحين صدور هيكل تنظيمي جديد ، تم إدراج آخر هيكل تنظيمي صدر رسميا عن المديرية العامة للجوازات بتاريخ ١٤١٨/١٠/٢٨هـ على النحو التالي :

١. مدير عام الجوازات : يتربع على قمة الهيكل التنظيمي ، ويرتبط به مباشرة نائب المدير العام ، بالإضافة إلى المكاتب والإدارات التالية :

أ) مكتب المدير العام .

ب) المكتب السري .

ج) إدارة الشؤون العامة .

د) إدارة المشاريع .

هـ) إدارة شؤون الحج .

ز) إدارة التطوير الإداري ، ويتبعها معهد الجوازات .

٢. نائب مدير عام الجوازات : يرتبط مباشرة بمدير عام الجوازات ، ويتبعه مساعدين وثلاث إدارات على النحو التالي :

أ) المساعد لشؤون العمليات : ويتبعه أربع إدارات هي :

١- إدارة الأجانب .

٢- إدارة السفر .

٣- إدارة الإحصاء.

٤- إدارة الحاسب الآلي .

ب) المساعد للشؤون الأمنية : ويتبعه أربع إدارات هي :

١- إدارة مراقبة ومتابعة الأجانب .

٢- إدارة مكافحة التزوير .

٣- إدارة الممنوعين .

٤- إدارة الترحيل .

ج) المساعد للشؤون المالية والإدارية : ويتبعه سبعة إدارات :

١- الإدارة المالية .

٢- إدارة شؤون الموظفين .

٣- إدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية .

٤- إدارة شؤون الضباط .

٥- إدارة التموين .

٦- إدارة الاتصالات الإدارية .

٧- إدارة شؤون الأفراد .

د) الإدارة القانونية .

هـ) إدارة جوازات المناطق.

٣. إدارة جوازات المناطق :

ترتبط مباشرة بنائب مدير عام الجوازات ، ويتبعها ثلاثة عشر إدارة جوازات هي :

أ) إدارة جوازات المنطقة الشرقية : ويتبعها ست إدارات رئيسية يتفرع منها أربعة عشر إدارة فرعية على النحو التالي :

١. جوازات الدمام ويتبعها : جوازات ميناء الملك عبدالعزيز ، وجوازات ميناء رأس تنورة ، وشعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالخبر ، وجوازات منفذ جسر الملك فهد ، وجوازات مطار الملك فهد الدولي ، وجوازات منفذ العديد ، وإدارة الترحيل وتعقب المتخلفين .

٢. جوازات الإحساء ويتبعها : جوازات منفذ سلوى ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين .

٣. جوازات الخفجي ويتبعها : جوازات منفذ الخفجي ، وجوازات ميناء الخفجي .

٤. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالجبيل ويتبعها : جوازات مينءا الملك فهد الصناعي، وجوازات ميناء الملك فهد التجاري .

٥. جوازات حفر الباطن ويتبعها : جووازات منفذ الرقعي .

٦. جوازات منفذ البطحاء .

ب) إدارة جوازات منطقة الرياض: ويتبعها إحدى عشر إدارة رئيسية على النحو التالي :

١. جوازات الرياض .

٢. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بشقراء .

٣. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب الدوادمي .

٤. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بعفيف .

٥. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالقويعية .

٦. جوازات مطار الملك خالد الدولي .

٧. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالخرج .

٨. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب الزلفي .

٩. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بوادي الدواسر .

١٠. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالمجمعة .

١١. إدارة الترحيل وتعقب المتخلفين .

ج) إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة : ويتبعها ثلاث إدارات رئيسية يتفرع منها أربعة عشر إدارة فرعية على النحو التالي :

١. إدارة جوازات العاصمة المقدسة ويتبعها : جوازات جدة التي يتبعها : (جوازات ميناء جدة الإسلامي ، وجوازات ميناء الملك عبدالعزيز الدولي ، وشعبة الجوازات لشؤون الأجانب برابغ ، ومركز جوازات الشعيبة ، ومركز جوازات مدركة.

٢. جوازات الطائف ويتبعها : مركز جوازات السيل ، وجوازات مطار الطائف.

٣. إدارة ترحيل وتعقب المتخلفين ويتبعها ثلاث قيادات هي : قيادة مكة المكرمة ، وقيادة الطائف، وقيادة جدة .

٤. إدارة جوازات منطقة عسير : ويتبعها إدارة واحدة رئيسية هي جوازات أبها التي يتفرع منها خمس إدارات فرعية على النحو التالي : جوازات مطار أبها ، وشعبة الجوازات لشؤون الأجانبي ببيشة ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ، وشعبة جوازات طهران الجنوب ، جوازات منفذ علب.

هـ) إدارة جوازات منطقة المدينة المنورة : ويتبعها ثلاث إدارات رئيسة يتفرع منها ست إدارات فرعية على النحو التالي :

١. جوازات المدينة المنورة : ويتبعها : جوازات مطار الأمير محمد عبدالعزيز ، مركز جوازات الصويدرة ، مركز جوازات الحفيرة ، ومركز جوازات الهجرة .

٢. إدارة الترحيل وتعقب المتخلفين .

٣. جوازات ينبع : ويتبعها جوازات ميناء الملك فهد الصناعي ، وجوازات ميناء ينبع التجاري .

و) إدارة جوازات منطقة تبوك : ويتبعها خمس إدارات رئيسية يتفرع منها أربع إدارات فرعية على النحو التالي :

١. جوازات تبوك : ويتبعها جوازات مطار تبوك . وجوازات مركز الطلعة وجوازات مطار الوجه ، وجوازات ميناء ضباء .

٢. شعبة الجوازات لشؤون الأجانب الوجه .

٣. شعبة الترحيل وتعقب المتخلفين .

٤. جوازات منفذ حالة عمار .

٥. جوازات منفذ الدرة .

ز)إدارة جوازات منطقة القصيم : ويتبعها إدارة رئيسية واحدة في جوازات بريدة التي يتفرع منها خمس إدارات فرعية على النحو التالي : شعبة الجوازات لشؤون الأجانب بعنيزة ، وشعبة الجوازات لشؤون الأجانب بالرس ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ، ومكتب جوازات مطار القصيم ، ومكتب جوازات البكيرية .

ح) إدارة جوازات منطقة جازان : ويتبعها إدارة رئيسية واحدة في جوازات جازان التي يتفرع منها ست إدارات فرعية على النحو التالي : جوازات ميناء جازان ، جوازات منفذ الطوال ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين . ومكتب جوازات مطار جازان ، ومكتب جوازات فرسان . ومكتب جوازات منفذ الموسم.

ط) إدارة جوازات منطقة نجران : ويتبعها إدارة رئيسية واحدة في جوازات نجران التي يتفرع منها ثلاث إدارات فرعية على النحو التالي : جوازات منفذ الخضراء ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ، ومكتب جوازات مطار نجران .

ي) إدارة جوازات منطقة الباحة : ويتبعها إدارة رئيسية واحدة هي جوازات الباحة التي يتفرع منها ثلاث إدارات فرعية النحو التالي : شعبة الجوازات لشؤون الأجانب ببلجرشي ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ومكتب جوازات مطار الباحة .

ك) إدارة جوازات منطقة الجوف : ويتبعها إدارتي جوازات رئيسيتين على النحو التالي :

١. جوازات القريات : ويتبعها جوازات منفذ الحديثة ، وشعبة الترحيل وتعقب المتخفلين ومكتب جوازات مطار القريات.

٢. جوازات الجوف : ويتبعها شعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ، ومكتب جوازات مطار الجوف .

ل) إدارة جوازات منطقة الحدود الشمالية : ويتبعها إدارة رئيسة واحدة هي جوازات عرعر التي يتفرع منها خمس إدارات فرعية على النحو التالي : جوازات منفذ جديدة عرعـــر ، وشـــعبة الجوازات لشؤون الأجانب بطريف (التي يتبعها جوازات منفذ طريف) ، وشـــعبة الترحيـــل وتعقب المتخلفين ، ومكتب جوازات مطار رفحاء ، ومكتب جوازات مطار عرعر .

إدارة جوازات منطقة حائل : ويتبعها إدارة رئيسة واحدة هي جوازات حائل التي يتفرع منـــها شعبة الترحيل وتعقب المتخلفين ، ومكتب جوازات مطار حائل .

ثالثا : أهداف المديرية العامة للجوازات :

تهدف المديرية العامة للجوازات لتحقيق ما يلي :

١. "تنظيم جميع ما يتعلق بإصدار جوازات السفر السعودية للمواطنين وفقـــا لأحكام نظام الجوازات.
٢. ضبط جميع ما يتعلق بالأجانب القادمين إلى المملكة والمقيمين فيها وفقـــا لأحكام نظام الإقامات والتعليمات الملحقة به ، وإصدار رخص الإقامة بما يكفل نظامية إقامتهم في البلاد .
٣. تنظيم عملية الدخول والخروج من وإلى المملكة عبر منفذها الجوية والبحرية والبرية .
٤. تسهيل قدوم ومغادرة حجاج بيت الله الحرام وقاصدي المشاعر المقدسة.
٥. التأكد من تقيد المواطن والمقيم والزائر بالأنظمة المتبعـــة وتنفيـــذ اللـــوائح المخالفين لها" (المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م ، ص ٥٥).

رابعا : مهام المديرية العامة للجوازات :

تتعدد مهام المديرية العامة للجوازات ، نظرا لتعدد الخدمات والمسؤوليات المنظمة بها ، حيث يتميز قطاع العمالة الوافدة في المملكة بضخامته ، مما ترتب عليه تقديم الجـــوازات للخدمات المتعلقة بهم ، فضلا عن الحرص على أن تكون هذه العمالة مقيمة إقامة نظامية ، كما أن وجود الأماكن المقدسة في المملكة العربية السعودية زاد من عبء الجوازات في هذا الـــصدد سواء في استخراج تأشيرات الحج والعمرة، أو متابعة المتخلفين عن الـــسفر بعـــد أداء الحـــج والعمرة.

وتنحصر مهام المديرية العامة للجوازات فيما يلي :

١. "استقبال طلبات الحصول على جوازات السفر السعودية ومنح جوازات السفر لمن تتوفر فيه الشروط النظامية .
٢. تنظيم عملية سفر المواطنين السعوديين إلى الخارج بعد التأكد من صلاحية جواز السفر وكونه من غير الممنوعين من السفر والختم له بالمغادرة .
٣. متابعة دراسة كل ما من شأنه تيسير سفر المواطنين وحماية وثائقهم والتنسيق مع الجهات المختصة في تقديم ما من شأنه التيسير على المواطن عند سفره وأثناء إقامته في الخارج وبما يحيطه بالرعاية.
٤. متابعة تطوير وثائق وإجراءات السفر" (الهاجري ، ١٩٩٣م ، ٧٩).
٥. تنظيم عملية قدوم الأجانب ودخولهم بطريقة نظامية من حيث حملهم لجوازات سفر سارية المفعول ، وحصولهم على تأشيرات من ممثليات خادم الحرمين الشريفين في الخارج ، والختم لهم بالدخول بعد التأكد من توفر الشروط النظامية .
٦. العمل على تسجيل ومنح الإقامات لفئات الأجانب التي ألزم نظام الإقامة بضرورة تسجيلها ومنحها الإقامة كالقادمين بتأشيرات العمل .
٧. استقبال طالبات الحصول على تأشيرات الخروج النهائي أو الخروج والعودة للأجانب المقيمين ، ومنحهم التأشيرات اللازمة لذلك بعد استيفاء شروطها.
٨. استقبال الحجاج القادمين من خارج المملكة خلال موسم الحج ، وإنهاء اجراءات دخولهم وخروجهم عبر منافذ المملكة البرية والجوية والبحرية ، وتعقب سفر المتخلفين منه .
٩. مكافحة أعمال التزوير وترويج واستعمال الوثائق والمحررات المزورة والعمل على تطوير وثائق الأقامة وتأشيرات السفر بما يحد من تزويرها.
١٠. إثبات مشروعية القادمين إلى المملكة والمغادرين منها والعابرين عن طريقها وتحري الدقة في فحص وثائقهم .
١١. بحث ودراسة مشاكل انتقال الأيدي العاملة الأجنبية داخل المملكة ، والعمل على إيجاد أفضل السبل والطرق السهلة الكفيلة بحلها (المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م ، ص ٥٦).

١٢. تصنيع الأختام المناسبة لجميع اجراءات الجوازات وإعداد النشرات الإحصائية الخاصة بشؤون الجوازات.

١٣. استحداث الإدارات والأقسام في المديرية ، وإنشاء مشروع جديد لإدارات المنـــاطق كلما دعت الحاجة بعد دراسات ميدانية مستفيضة ، والتأكد من ضرورة فتح الإدارة أو الشعبة أو القسم .

١٤. إعداد اللوائح الداخلية لأقسام المديرية وفروعها .

١٥. متابعة أوضاع المتخلفين حتى ترحيلهم .

١٦. التنسيق في عملية تجهيز الوثائق الرسمية لمن فقد جواز سفره بالخارج مـــن المـــواطنين السعوديين .

١٧. الاتصال بالأجهزة الأخرة المعنية بالدولة بشأن تطبيق بعـــض الأحكـــام الـــواردة في الأنظمة المرعية، وإجراء التنسيق معها بغية الوصول إلى تطبيق الأحكام الواردة بها.

١٨. ممارسة سلطة التحقيق والتوقيف والترحيل في نطاق الأنظمة .

١٩. نوعية المواطنين والمقيمين نظاميا بضرورة وكيفية التعاون مع رجال الجوازات بجميـــع وسائل الأعلام المتاحة ، وإيضاح الواجبات والمحظورات ، وحثهم على التعاون والتقيد بالأنظمة المرعية.

٢٠. متابعة إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة أشرح الإجراءات التي يتطلبها التطبيـــق السليم للأنظمة ، وإعداد مشاريع الأنظمة ولوائحها التنفيذية أو أية تعديلات مستقبلية (المديرية العامة للجوازات ، ١٩٩٩م،ص ص ٥٦ ــ ٥٧).

٢١. إعداد وتدريب العناصر البشرية وتأهيلها عسكريا ومسلكيا وفنيا بأعمال الجـــوازات المختلفة ، وفتح أبواب الابتعاث أمام منسوبي المديرية داخليا وخارجيا لتمكينهم مـــن القيام بأداء الواجبات الوظيفية المناطة بهم .

٢٢. إنشاء المباني اللازمة للمديرية وفروعها وتزويدها بالتجهيزات اللازمة لحسن سير الأداء ، ودعمها بالقوى العاملة المدربة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

دراسة الحنيطي (١٩٩٤م) :

وعنوانها " اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطوير والإصلاح الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة للتطوير في الأردن ، واستطلاع آراء الإدارة والعاملين في سائر المستويات الإدارية (العليا ، الوسطى ، الدنيا) حول التطوير والإصلاح الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة في الأردن ، ودراسة إمكانية تطوير طرق وأنماط سلوكية قد تساهم بحل المشاكل التي تعترض التطوير.

وقد بلغ حجم العينة (٦٨) وزارة ودائرة ومؤسسة أردنية عامة .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

- أكد الأفراد في استجاباتهم على تطوير نظم العمل، وأساليبه، وتحديثها وتبسيطها وتكييفها، وتعديلها، في ضوء المتغيرات الوظيفية.
- عدم تناسب الرواتب للموظفين وغلاء المعيشة وقلة الدعم المادي والمعنوي للبحث كانت من أكبر المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري وتعيق جهود التطوير في الأردن.
- إنشاء وحدات متخصصة للتطوير الإداري.
- الحاجة لتطبيق سياسات توظيف عقلانية ورشيدة.
- الحاجة للتعاون بين أجهزة التطوير الإداري وأجهزة صنع القرار السياسي.

دراسة أبو حمدية (١٩٩٤م) :

وعنوانها "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي ، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين ، ونظام المعلومات في عملية التغيير واعتياد العاملين على أعمالهم في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ، وهل هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر ، والجنس ، ومدة الخبرة في العمل ، والتحصيل الأكاديمي ، والمستوى الوظيفي ، وطبيعة العمل ، كذلك هدفت إلى تحديد

السياسات التي تتبعها الشركات الصناعية في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، والتعرف على سبب التغيير في الشركات ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين .

وقد بلغ حجم العينة (٩٦٠) موظفاً وموظفة من قطاعات الصناعة والبنـــوك والتـــأمين والخدمات.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

- وجود علاقة إيجابية بين اعتياد العاملين على أعمالهم، والعلاقات الاجتماعيـــة الجيدة بين العاملين ونظام المعلومات في عملية التغير وبين مقاومـــة العـــاملين للتغيير التنظيمي.
- هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تبعاً لمتغيرات العمـــر ولصالح الفئات العمرية ٣٠ — ٣٩ سنة و ٤٠-٤٩ سنة ، وطبيعة العمل لصالح العمل الكتابي .
- اعتبر العاملين أن التغيير التكنولوجي والظروف الاقتصادية هي أهـــم المـــصادر الخارجية للتغيير التنظيمي، وأن دورات العمل هي أهم مصدر داخلي للتغـــيير التنظيمي، وأن الرؤساء كانوا من المقاومين الرئيسيين للتغيير.
- إتباع الشركات سياسة التدريب للتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير .
- لا يوجد اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعـــاً لمـــتغيرات الجـــنس، والتحصيل الأكاديمي ن والمستوى الوظيفي، ومدة الخبرة، والنشاط الـــصناعي الذي تنتمي إليه الشركة.

دراسة اللوزي (١٩٩٧م) :

وعنوانها "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير" وهدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمـــر، والمـــسمى الوظيفي، والخبرة.

وقد تكونت العينة من (٦٠٣) عاملاً وعاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، ولصالح الذكور من العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، حيث بينت أن حملة الدرجات الدراسية الأولي يتفهمون المجال نحو التغيير أكثر من حملة الشهادات والدرجات العلمية الأقل مستوى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وفقاً لتغيير المسمى الوظيفي كفرد وذلك لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والعمر نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

دراسة أدييس ومحارمه (٢٠٠٠م) :

وعنوانها "التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الصناعية القطرية: دراسة ميدانية " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الصناعية في دولة قطر، وذلك لتحديد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وتصوراتهم للأساليب الملائمة لإدخاله، وأسباب مقاومتهم له.

وتمثل مجتمع الدراسة في ثلاث شركات مساهمة عامة صناعية قطرية وهي:
شركة قطر الوطنية لصناعة الأسمنت ، الشركة القطرية للصناعات التحويلية ، وشركة مطاحن الدقيق القطريه .

وقد بلغ حجم العينة (١٧٢) موظفاً بهذه الشركات.

وقد تم تحليل النتائج إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS ، وكان من أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام إيجابية إلى حد ما ، كما كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي ، الجنسية ، الخبرة ، والمسمى الوظيفي .

كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يفضلون التغيير المخطط له، والذي يتم بشكل تدريجي ولا يفضلون الأسلوب الرسمي في إدخال التغيير التنظيمي.

أما بالنسبة لأسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، فإن الخوف من فشل التغيير، وعدم فهم أهدافه، وعدم حدوثه في الوقت الملائم، تعد من أهم أسباب مقاومة العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية للتغيير التنظيمي.

دراسة يوسف (٢٠٠٠م) :

وعنوانها " العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو أبعاد التغيير التنظيمي بشكل عام الثلاثة (الإدراكي ، والعاطفي ، والنزوعي) والعوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات .

وقد بلغ حجم العينة (٤٧٤) مفردة ، وتشير أهم النتائج إلى أن التعليم الجامعي وفوق الجامعي ، ومدة العمل في المؤسسة والمسئولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي ، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين العاطفي الوجداني نحو التغيير التنظيمي . من جانب آخر يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين لنزوعي نحو التغيير التنظيمي . في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفة وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة .

دراسة الحربي (٢٠٠١م) :

وعنوانها " مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة في السعودية وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير.

وقد بلغ حجم العينة (٣٧٨) مفردة بين الموظفين الإداريين بالمؤسسات العامة بمحافظة جدة ، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية ، مثل قيمة مربع كاي Chi-Square واختبار " ت " T-test باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرءوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كذلك تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة الموظفين في التخطيط لعملية التغيير ، والخوف من المجهول ، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير ، وعدم إدراك أهمية التغيير ، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير ، كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة من عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى ، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير .

دراسة اللوزي (٢٠٠٢م) :

وعنوانها " السلوك التنظيمي لأفراد العاملين وأثره على مستوى التطور الإداري في القطاع العام في الأردن" وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن ، وعلاقة ذلك بمتغيرات (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، مستوى الوظيفة ، والمؤهل العلمي) وأثر متغيرات أدوار الأفراد ، والاتصالات ، ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة ، والقيادة والسلطة ، والعلاقة بين الجماعات ، والصراع على مستوى التطور الإداري .

وقد بلغ حجم العينة (٦٨١) موظفاً من الأجهزة الحكومية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث ما يلي:

- إن مستوى التطوير الإداري مرتفع نسبياً .
- وجود أثر للبدائل السلوكية التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) وعلى مستوى التطوير الإداري، حيث احتل مجال اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري، بينما كان مجال الصراع والقيادة من السلطة في المرتبة الأخيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينها تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين.

دراسة النوباني (٢٠٠٣م) :

وعنوانها "العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم والتعرف على العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والإقليم والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبانه احتوت أربع استبانات : الأولى : سئل فيها القادة عن معلومات شخصية والثانية استبانه لقياس مستوى ممارسة القادة التربوي لمصادر قوتهم ؟، وقد تكونت الاستبانة من ٣٧ فقرة موزعة على سبعة مجالات . الثالثة : استبانه لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي ، وقد تكونت الاستبانه من (١٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات . الرابعة : استبانه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين ، وقد تكون الاستبانه من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات . وقد تم التأكد من صدق الأدوات بعرضها على خمسة عشر محكما من الخبراء والمتخصصين ، وتم إيجاد معامل الثبات لكل أداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – re – test) وقد بلغ معامل الثبات وفقا لمعادلة بيرسون على التوالي : (٠,٩١) ، (٠,٨٦) ، (٠,٩٣) وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تكونت من ٤٧٩ مدير تربية ومشرف تربوي ومدير مدرسة ثانوية في أربع عشر مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية وفقا لعددها في ثلاثة أقاليم : (شمال ، وسط ، جنوب) وبنسبة ٥٠% .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، وتحليل التباين واختبار (شيفية ، وتوكي) للمقارنات البعدية .

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن ترتيب مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازليا وفقا لدرجة ممارستها كانت : الإقناع وإدارة الصراع ، ثم الثوابية ، ثم الخبرة ، ثم المرجعية ، ثم

الشرعية ، ثم المعلومات والمكانة الاجتماعية ثم القسرية . كما أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، كما أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لـــدى القادة التربويين كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الالتزام (٣,٥٦) هـــذا وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين مصادر القوة والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وأن العلاقة بين الاتجاهـــات نحـــو التغـــيير التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالـــة (α =٠,٠٥) كما وأظهرت النتائج أن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مـــستوى الدلالة (α =٠,٠٥) لمستوى ممارسة القادرة التربويين لمصادر قـــوتهم، تعـــزي للمـــستوى الوظيفي، والإقليم، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وأن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية بـــين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) لاتجاهات القادة التربويون نحو التغـــيير التنظيمي، تعزي للمستوى الوظيفي والإقليم. وأن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربـــويين ؛ تعزي إلى المستوى الوظيفي والخبرة الإدارية وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات للعاملين بالقيادة التربوية وتوجيههم نحو مصادر القوة غير الرسمية كأساس للعمل القيادة وإشراك قـــادة الميدان بالتغيير وإعطائهم حوافز تميزهم عن أمثالهم في المنظمات الأخرى للحصول على مستوى التزام أعلى .

دراسة زيني (١٩٩٥م):

وعنوانها "الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي بالتطبيق على بنك القاهرة السعودي".

وتهدف إلى بيان العلاقة بين الاتصالات وتحقيق التغيير التنظيمـــي ونجاحـــه في تحقيـــق أهدافه،وذلك عن طريق التعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة عن موضوع التغيير وبـــين مقاومة العاملين لأهدافه،إضافة إلى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مـــشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد طبقت أداة الدراسة على عينة مقننة محددة وشاملة مكونـــة من (١٦٠) مفردة بفروع بنك القاهرة السعودي بالمنطقة الغربية ؟، تم اســـتعادة (١٥٧) استمارة استبيان أي بنسبة ٩٨% من إجمالي العينة .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة مايلي :

أ) يوجد ارتباط بين توفر المعلومات الكافية لدى العاملين في البنك وبين عدم مقاومتهم للتغيير.

ب) يوجد ارتباط بين عدم شعور العاملين بالخوف وعدم الأمان والقلــق وتوقــع الخــسارة والإدراك الخاطئ للتغيير وبين عدم رفضهم للتغيير وعدم مقاومتهم له .

ج) يوجد ارتباط بين ثقة العاملين في إدارة البنك وبين عدم مقاومتهم له.

د) يوجد ارتباط بين مشاركة العاملين في إعداد عملية التغيير وبين عدم مقاومتهم له.

تعتبر دراسة إيمان زيني ذات علاقة وثيقة ومباشرة بدراستنا الحالية حيث توصلت الباحثــة إلى وجود علاقة بين عدة أسباب تنظيمية وعدم مقاومة التغيير التنظيمي ، من جهة أخرى تــسعى الدراسة الحالية إلى التأكد من مدى تأثير عدم توفر هذه الأسباب ـــ إضافة إلى أسباب أخــرى ـــ في دفع الأفراد لمقاومة التغيير التنظيمي ، مما يتيح الفرصة لتأكيد نتائج دراســة الباحثــة أو الاختلاف معها الأمر الذي يحقق إضافة جديدة إلى موضوع أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

دراسة العامري والفوزان (١٩٩٩م) :

وعنوانها "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها".

وهدفت إلى التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية ، إضافة إلى بيان أهم هذه الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير ، كما حاولت التعــرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية على مقاومة الموظفين للتغيير .

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة فقد قام الباحثان بتوزيع استبانه الدراسة على أفراد العينة المختارة لتمثيل مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الريــاض ، وقد تم اختيار (٤٥٠) مفردة تعاون منهم (٣٥٥) مفردة أي بمعدل استجابة بلغ (٧٩%).

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث ما يلي:

أ) هنالك حوالي تسعة مصادر رئيسية لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت فيما يلي:

- أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير.
- أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين .
- أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين .

- أسباب ثقافة قيمية ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة .
- أسباب فكرية تتعلق بمدى إدراك الموظفين للحاجة للتغير .
- أسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير .
- أسباب إجرائية فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات لكيفية تنفيذ التغيير .
- أسبابا تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه.
- أسباب سياسية ترتبط بالتغييرات الممكن إحداثها بمراكز القوة والسلطة والنفوذ.

ب) تعتبر الأسباب التنسيقية المتعلقة بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين من أهم الأسباب التي يرى أفراد العينة لتنفيذ التغيير ، أما خوف الموظفين من تأثير التغيير على وضعهم الوظيفي سواء بنقلهم أو الاستغناء عن خدماتهم أو فقدانهم لما يتمتعون به من امتيازات فقد احتل المرتبة الثانية بالنسبة لأميته ، في حين أن السبب المتعلق بعدم إدراك الحاجة للتغيير احتل المرتبة الأخيرة من الأهمية.

ج) لم تكشف الدراسة أن ثمة تأثيرا يذكر للعوامل الديموغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير ، وكان الاستثناء الوحيد بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية مع عدد قليل من هذه العوامل ، حيث وجد الباحثان أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وكل من الخوف من الإخلال بالوضع الوظيفي والتأثير القيمي الثقافي وغموض نتائج التغيير ، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والسبب الاجتماعية في مقاومة التغيير .

دراسة الساعدي (١٩٩٦م) :

وعنوانها "أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني"

وهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي ، ومحاولة ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تصاعديا أو تنازليا ، كما استهدفت التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسب اختلاف المعلومات الشخصية (الجنس ، العمر ، عدد سنوات الخبرة ، التحصيل الدراسي ، المستوى الإداري ، عدد الدورات التدريبية).

وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني ، كما تم تحـصيل (٧٣) استبانه من أصل (١٠٠) استبانه أي بنسبة ٦,١٥ % من مجتمع البحث .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

- أن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي بنسبة ٦٢,٣٢٨ % .
- الإناث يقاومن التغيير التنظيمي أكثر من الذكور .
- الأفراد من الأعمار الصغيرة يقاومون التغيير التنظيمي أكثر من الأعمار الأكبر.
- كلما قل عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي .
- أن حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) هم أقل مقاومة للتغيير التنظيمي من غيرهم .
- أن الإدارتين العليا والوسطى هما أكثر تأييدا للتغيير التنظيمي من الإدارة التنفيذية .
- أن أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغـيير غـير ناجح وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل ، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير سوف لا يؤدي إلى نتائج جيدة لأن المؤسسة فاشلة .
- أن أكثر سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا أما أقل سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير يتم نتيجة لمقترح العاملين أنفسهم .

ركزت دراسة الساعدي على التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في البنك الإسلامي بالأردن ، في حين أن الدراسة الحالية هي دراسة مكملة للتعرف على هذه لدراسات ميدانيـة لاحقة تساهم في إجراء المزيد من الدراسات المقارنة بين أسباب مقاومة التغـيير التنظيمـي في السعودية والأردن .

دراسة العواملة (١٩٩٢م):

وعنوانها "التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية".

ركزت هذه الدراسة على تحليل واقع ظاهرة التغيير التنظيمي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن، وذلك من وجهة نظر المديرين في هذه الأجهزة.

وشملت الدراسة جميع أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة في الأردن ، وقد اختبرت عينة من مدراء الإدارة الوسطى في هذه المؤسسات والأجهزة بلغ عددها (٢٤٣) مفردة ، في حين أن نسبة الاستجابة الفعلية للاستبانة التي تم توزيعها (٨٧%) أي (٢١١) مفردة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- تبين أن معظم المبحوثين (٧٠ %) يرجعون التغييرات التنظيمية التي تحدث لأسباب داخلية أعطوها المرتبة الأولى مقارنة بالأسباب الخارجية المستمدة من البيئة المحيطة والتي احتلت المرتبة الثانية في الأهمية.
- كان من أبرز مشاكل التغيير التنظيمي وأكثرها حيوية وتأثيرا مشاكل ضعف الدراسة والتخطيط ومقاومة التغيير من قبل العاملين، ومقاومته من قبل المواطنين مرتبة حسب الأهمية النسبية والتوزيع التكراري لآراء المبحوثين.

تعتبر دراسة العواملة إطارا عاما عن واقع التغيير التنظيمي في بعض الأجهزة والمنظمات الإدارية في الأردن ، كما أنها تناول بإيجاز أهم المشكلات التي تقف عائقا في مواجهة التغيير حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مقاومة العاملين للتغيير هي المشكلة الثانية من هذه المشكلات.

دراسة الطجم (١٩٩١م) :

وعنوانها "مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير: دراسة نظرية ميدانية".

استهدفت هذه الدراسة محاولة التوصل إلى معرفة موقع أجهزة القاع العام في المملكة العربية السعودية من النموذجين المتضادين ـــ الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة ـــ وإلى أيهما تكون تلك الأجهزة أقرب ، إضافة معرفة الأبعاد الإدارية والتنظيمية السائدة في هذه الأجهزة والتي تدور حول الكيفية التي تحل بها التراعات والمشاكل التنظيمية ، وكيفية أو القرارات وخلافه .

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ١٥٠ استمارة استقصاء تم توزيعها على عدد الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية وفقا لأسلوب العينة الطبقية العشوائية ، وقد حدث هذه الاستمارة على سبعة عشر سؤالا لقياس الاتجاهات والأنماط السائدة لدى المعنيين في التنظيمات الإدارية والتي تدور حول الأبعاد والخصائص المحددة للنظام المفتوح والنظام والمغلق .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

تمثلت المؤشرات الصحية في المنظمات الإدارية السعودية في الآتي :

- الرغبة في المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف .
- الاهتمام بالاحتياجات الفردية والشعور الإنساني .
- العلاقات الإنسانية بين الموظفين .
- عدم التستر على الأخطاء .
- قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات .
- عدم إتباع نمط قيادي واحد (والموقف يحدد نمط القيادة).
- تتمثل المؤشرات غير الصحية لهذه المنظمات فيما يلي :
- قصور مختلف المستويات الإدارية في إدراك أهداف المنظمات فيما يلي:
- الخلافات والصراعات التنظيمية يتم حلها بطرق غير موضوعية .
- المنافسة والإشاعات وعدم الثقة من الأمور الشائعة في هذه المنظمات.
- المنظمات الإدارية السعودية في وضع بين النموذجين المغلق والمفتوح وإن كانت تميل قليلا إلى النموذج المغلق.

تعطي دراسة الطجم صورة عامة عن طبيعة المنظمات العامة السعودية ومدى استعدادها لقبول التغيير ، وخلصت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تميل قليلا إلى كونها أنظمة مغلقة أي أنها مهيأة لرفض التغيير ومقاومته ، ومما يؤكد ذلك أنها تتصف بعدد من المؤشرات غير الصحية التي تعكس صورة واضحة عن بيئة هذه المنظمات ومدى قبولها للتغيير .

الدراسات الأجنبية:

دراسة إيزابيلا (Isabella , 1990) :

وعنوانها " كيف يفسر المدراء الأحداث التنظيمية "

وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج حول كيفية تفسير أو فهم المدراء للأحداث التنظيمية عند مرور أو تقدم التغيير.

وقد بلغ حجم العينة (٤٠) مديراً في منظمات متوسطة الحجم وتقع في المدن الأمريكية الكبيرة وتقدم الخدمات المالية ، ويرى النموذج المقترح أن الأحداث الرئيسية والهامة تمر في أربعة مراحل إدراكية وهي :

التوقع ، والـــتأكيد ، والذروة ، والنتيجة ، وجميعها ترتبط بعملية التغيير ، وترى الدراسة أنـــه عند مرور التغيير ، تسهل عملية التغيير وتحافظ على ما لم تغيره ، كما أن الإطار المرجعي الذي يستخدمه الأشخاص لرؤية تفسير الأحداث يتغير . ومن أهم النتائج التي توصل لهـــا الباحـــث مايلي:

إن مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي ، أي انتقال إدراك الفـــرد أو تغيير هذا الإدراك مع التغيير الحاصل في المنظمة وفي عملية التغيير ومروره في المراحل الأربعـــة السابقة الذكر، والذي يحدث أثناء التغيير ، والمصالح الشخصية قد تكـــون تشخيـــصاً ذاتيـــاً للحدث، فالأشخاص العارفين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يتساءلون عما يضيفه التغيير لهم ، وهم بذلك يتوقعون خسارة محتملة ، وهكذا بالنسبة للتمكن بالوضع الحـــالي أو سوء الفهم

وبالتالي يصبح قبول هذه الأطر المرجعية الموجودة هو المهم وليس التغلب علـــى مقاومـــة التغيير فسوء الفهم على سبيل المثال وضعف الثقة قد يكون انعكاس خارجي لإطار مرجعـــي مستمر في العمل .

إن المدير له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الإدراكي ، ففي مرحلة التوقـــع يقـــوم المدراء بتزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة واللازمة ليتكون لدى العاملين ولو جزء من صورة الوضع القادم الجديد ، وهي المرحلة الثانية وفيها يضع المدراء معايير يقوم من خلالها العـــاملون بقياسي التغييرات القادمة ، وفي مرحلة الذروة يقوم المدراء بعملية إدارة الرموز ، وخـــصوصا الإدارية منها ، والتي ترمز إلى ماهو مهم للمنظمة ، وأما في المرحلة الرابعة ، وهـــي مرحلـــة النتيجة ، فيقوم المدراء بإدارة التقييمات التي يضعها الأفراد عن طريق افتراض منظورات منطقية وصحيحة وشاملة أو كلية.

دراسة نورثون (Northern , 1991) :

وعنوانها "العوامل التاريخية والبيوغرافية والاجتماعية التي تؤثر في المؤسسات التربوية الـــتي تتعرض للتغيير ".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التاريخية والبيوجرافية والاجتماعية التي تعـــزز أو تعيق تأسيس التغيير التنظيمي من اتخاذ القرار بشكل مركزي إلى اتخاذ القرار بشكل مشترك .

وقد تم اختيار منطقة تعليمية استفادت من خطة تحسين المدارس من أجل الوصـــول إلى تغـــيير تنظيمي رئيسي، وتم اختيار مدارس المنطقة التعليمية من أجل إجراء الدراسة بشكل متعمق لتأثير التغيير على مستوى المنطقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الاعتراف بالاعتماد المتبادل للعوامل التاريخية والبيوغرافيـــة والاجتماعيـــة ، وأن أي مؤسسة تربوية تتعرض للتغيير التنظيمي الرئيسي عليها أن تقيم الاســـتعداد التنظيمـــي للقدرة على التغيير من خلال فحص العوامـــل التاريخيـــة والبيوغرافيـــة والاجتماعيـــة للمؤسسة ، ثم تكييف عملية تغيير لكي تعكس الاعتماد المتبادل لهذه العوامل .
- الاعتراف بقيمة القيادة النشطة وذلك من خلال عدم قبول قادة التغيير التنظيمي للوضع الراهن.
- الاعتراف بأهمية دعم التركيب التنظيمي ، حيث أن التغيير التنظيمي بـــدون الـــدعم التنظيمي سوف يفشل.

دراسة روبرتس (Roberts , 1993) :

وعنوانها " تأثير الدورات/ الاتصال / المعلومات على قبول التغيير الإداري "

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المشاركة في دورات لتلقي المعلومات على قبـــول التغـــيير الإداري في مؤسسة صحية.

وقد بلغ حجم العينة (٩٧) موظفاً من المؤسسة الصحية.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

أبدى الموظفون الذين حضروا بانتظام دورات المعلومات مستوى أعلى بشكل كبير مـــن الثقة في إدارة التغيير، وأنهم أقل مقاومة للتغيير من أولئك الذين لم يشاركوا في دورة المعلومات.

وجود دلالة إحصائية للموظفين الذين أعطوا فرصة ضرورية للتأثير على شكل التغيير.

عدم وجود دلالة إحصائية للموظفين الذين لم يحضروا دورات المعلومات وبالتالي فهم لم يغيروا في اتجاهاتهم نحو التغيير.

دراسة دبينيديتو (Dibenedetto , 1993):

وعنونها " تحليل النتائج الاتجاهية والسلوكية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة التغيير "

وهدفت الدراسة لفحص الثقافة التنظيمية حسب علاقتها مع عمليات إدارة التغيير وتقييم تأثير بعض المتغيرات على تقبل ومقاومة الموظفين لمبادرات التغيير الكبرى.

وقد تم اختيار عشوائي لمجموعة من موظفي شركة (AT&T) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٧١٢) بحيث اعتبرت هي المجموعة التجريبية ، كذلك تم اختيار مجموعة أخري اعتبرت هي المجموعة الضابطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢١٤) موظف.

وفحصت إحصائياً لتحديد مقاييس ارتباط والعلاقات السببية لاتجاهات وسلوكيات التغيير لدى الموظفين وعوامل مثل أصل التوظيف والنواحي السكانية وإمكانات الكسب والرضا الوظيفي وأداء الوظيفة وفهم مبادرات التغيير التنظيمي .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

وجود علاقة قوية بين المتغيرات .

إن مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم إدارتها بشكل جيد خلال الاتصال والمشاركة.

إن المشاركة يمكن أن تخفف من آثار التغيير.

دراسة أيلدريج (٢٠٠١م، Eldridge):

وعنوانها " القيم التنظيمية الملائمة: التأثير في الاتجاهات نحو التغيير المبرمج والابتكار في بيئة إنتاجيه".

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والابتكار من حيث مقدار مشاركة كل قسم من القيم التنظيمية مع مدير المصنع ومشرف القسم ، ومركز الدراسة على استمرارية التحديث والتقييم واستخدام طرق جديدة في العمل من أجل الإبقاء على أدائها وفاعليتها ، وهذه الجهود يمكن أن تؤدي إلى الرعب والارتباك والضعف.

وقد تكونت العينة من (١١٨) موظفا يتكلمون عدة لغات وأخذت العينة من إحدى المصانع ، وقد استخدمت لتقديم الدعم لملائمة القيم والاتجاهات الإيجابية نحو التغيير ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث أنه توجد علاقة إيجابية بين ملائمة القيم بين الأقسام والإدارة لاتجاهات الموظفين الإيجابية نحو التغيير ولكن لم يتبين وجود علاقة سببية .

دراسة جايلور (٢٠٠١م، Gaylor):

وعنوانها "العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير ، دراسة حالة لدائرتي شرطة في شمال ولاية تكساس"

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير بعض العوامل على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة والخاصة وهذه العوامل التعليم العالي، والثقة، والاشتراك، والاتصال.

وقد بلغ حجم العينة (٢٨٦) من ضباط الشرطة في مدن شمال تكساس،ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن المشاركة هي ليست أهم العوامل المؤثرة على مقاومة الموظفين للتغيير ، ولكن الدراسة أكدت أن مفهوم المشاركة والاتصال يؤديان إلى تحسين الثقة .

دراسة زاتزيك (٢٠٠١م، Zatzick):

وعنوانها "تحليل التأكيد الذاتي لمقاومة الموظف للتغيير التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير مفهوم الذات تجاه ردود الأفراد نحو التغيير التنظيمي . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) موظفا ، في (٣) منظمات مكتسبة أو مندمجة.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث مايلي:

أن الأفراد الذين واجهوا تهديدات لمفهوم الذات على شكل ارتباك في الهوية أو تقليل الضبط أظهروا اتجاهات سلبية نحو التغيير .

إن تأكيد مفهوم الذات من الأعمال المتعلقة بالتغيير يرتبط إيجابيا مع الرأي الإيجابي نحو التغيير.

دراسة جين بيتي (٢٠٠٣م betty jean) :

وعنوانها "وصف وتحليل ٥١ مدرسه من حيث عوامل القوه والضعف في عملية التغيير التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة الوصفية التي تمت على ٥١ مدرسه في ولاية الآسكا الأمريكية إلى معرفة إلى أي مدى يستجيب العاملين في مجال التعليم إلى عملية تحسين الجودة بالمدارس . وخلال البحث تم تحديد العوامل المسئولة عن عملية التسريع في التغيير التنظيمي .

كما قيم هذا البحث اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول المعايير المستخدمة في عملية التعليم، كما قدمت الدراسة معايير تعليمية يمكن استخدامها في المدارس الريفية والحضرية لتحسين التحصيل لدى المتعلمين.

وتم تصميم استبيان لمعرفة أراء العاملين في المجال التعليمي حول معايير التقويم للعملية التعليمية وتحديد العوامل المؤثرة في عملية التغيير.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن ٦٥،٣% من العاملين يعتقدون أن عملية التغيير التنظيمي تؤثر بدرجة عاليه في نجاح المؤسسة التعليمية، كما رأوا أن هناك حاجة إلى وجود معايير أساسيه للتغيير داخل المدرسة.

واقترحت الباحثة ضرورة وجود مداخل جديدة لتنميه القدرة نحو التغيير وكذلك الحاجة إلى مصادر جديدة للدعم لتحقيق عملية التغيير التنظيمي.

دراسة جيمس فورد (٢٠٠٤م) Games Ford :

وعنوانها "تقييم اتجاهات الموظفين تجاه التغيير التنظيمي".

وهدفت الدراسة إلى تقويم اتجاهات العاملين بالوكالات العلاجية تجاه التغيير التنظيمي .

وقد تم خلال هذه الدراسة تقيم العلاقات بين الموظفين ودورها في إحداث عملية التغيير وعلاقة الإدراك الحسي من عملية التغيير على ردود الأفعال النفسية نحو التغيير.

وتم تحليل بيانات هذه البحث بعد دراسة مسحية تقويميه تمت على عدد ٥٢٠ موظفا من موظفي الوكالات العلاجية التي كانت أعضاء في شبكة علاج الإدمان . وتم تطبيق أساليب الانحدار الخطي كأسلوب إحصائي وقد ثبت وجود فروق ذات دلاله احصائيه بين التقبل النفسي لعملية التغيير وجودة التغيير التنظيمي.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن المنظمات التي تقدم معلومات عالية الجودة عن التغيير إلى المشاركين في عملية التغيير تكون أكثر فاعلية في توجيه السلوك الايجابي لموظفيه نحو التغيير التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن عملية التغيير التنظيمي تمثل حدثا ضاغطا في حياة الموظفين كما أنها تؤثر بفاعليه في مشاعر وشخصيات الموظفين لذا اقترحت الدراسة على المنظمات التي تريد أن تساعد موظفيها على اجتياز عملية التغيير التنظيمي وعلى التغلب على التأثير في سلوكيات موظفيها نحو التغيير تطوير بيئة ايجابيه تساعد على التغيير وكذلك تطوير النظم لمساعدة الموظفين على التغيير التنظيمي بيسر وفعالية.

دراسة ياما زاكي (٢٠٠٥م) Yamazaki :

وعنوانها "عضوية الفريق والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي".

وجاء في المقدمة انه نظرا للمنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع حول الحصول على أكبر عدد من الزبائن أصبح على عاتق الشركات أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغييرات وذلك من خلال تنمية قدرة موظفيها على التكيف وتقبل التغييرات التنظيمية المستخدمة مع

تنمية اتجاهات ايجابيه نحوها ، وأحد هذه الممارسات التي تحفز اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي هي مشاركة العاملين في عمليات صناعة القرار، بمعنى مشاركتهم من خلال فرق عمل خاصة في هذه العملية.

وهدفت الدراسة إلى تحري ودراسة العلاقة بين فريق المساهمين والعاملين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي علاوة على دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات ومن أجل ذلك تم افتراض خمس علاقات خلال الدراسة.

وقد قام الباحث بعمل دراسة مسحية لعدد ٧٤٧ موظف لدراسة اتجاهاتهم نحو عملهم بعد انقضاء أربعة أعوام من تنفيذ العمليات وتنفيذ فريق حل المشكلات .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث تقديم مدخلا جديدا يجب أن يتبعه الموظفون من أجل تنمية اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي كما تم اقتراح محتوى جديد للتغيير التنظيمي تمت مناقشته خلال هذا البحث.

دراسة ديكرسون (Dickerson , 2001) :

وعنوانها "مفاهيم التغيير التنظيمي من قبل مستويات مختلفة من مديري شؤون الطلاب".

هدفت هذه الدراسة فحص مفهوم التغيير التنظيمي كما يراه مدرو شؤون الطلبة ، وفحصت الدراسة بشكل محدد أمزجة هؤلاء المدراء تجاه التغيير التنظيمي ، وبالدرجة نفسها فهمهم للتغيير التنظيمي في مؤسساتهم المعنية . كما حاولت الدراسة وبشكل أوسع تحديد الاستراتيجيات الفاعلة في التعامل مع التغيير التنظيمي .

تضمنت العينة وفد العاملين في شؤون الطلبة الذين حضروا مؤتمر الاتحاد الجنوبي لشؤون الطلبة الجامعي في مدينة Louisville المنعقد في الفترة ما بين ١١/٦ ــ ١٩٩٩/١١/٨م .

وتضمنت الدراسة عينات من المستوى العالي والمتوسط والمبتدئ من مديري شؤون الطلبة .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث وجود فروق هامة بين المستويين العالي والمبتدئ من المديرين فيما يتعلق بفهم عمليات التخطيط والتطبيق للتغيير التنظيمي. ولم تكن هناك فروق هامة يتعلق بعملية فهم تغييم التغيير التنظيمي . كما وجدت فروق هامة بين المستويين الأعلى والأدنى من المديرين فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع تخطيط وتطبيق التغيير التنظيمي، ولم تكن هناك فروق هامة فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع تقييم التغيير التنظيمي. وأشارت هذه النتائج إلى وجود فجوة بين المستويين الأعلى والأدنى من مديري شؤون الطلبة. وخلصت النتائج إلى

أن تطور التغيير التنظيمي يستند إلى الحاجات التنظيمية، وصرح المشاركون بأن التغيير التنظيمي عملية ضرورية في مؤسسات شؤون الطلبة. وأشار المديرون في المستويات الثلاثة أن السياسات واضحة المعالم في التغيير التنظيمي، وقلة الذين توجهوا إلى مجال إدارة التوتر والمقاومة التي يسببها التغيير التنظيمي.

دراسة كينيدي (٢٠٠٢م) Kennedy :

وعنوانها "دراسة التغيير التنظيمي : نموذج الاستجابة للتغير مع عوامل الاستعداد دراسة حالة وتضمينات بحثية" .

وجاء فيها أن التغيير التنظيمي يعتبر سمة التسعينيات ، وطبقا للإحصاء الذي أجراه ديلويت وتوش في عام ١٩٨٥م فإنه سيستمر في كونه كذلك خلال العشر سنوات الأولى من الألفية القادمة . لقد عرضت نماذج تغيير إداري متعددة حتى وقتنا هذا، ولكنها جميعا تفتقر إلى تكامل خيوط البحث المتعددة داخل التغيير التنظيمي، وخاصة خط التغيير والاستعداد وعملية التغيير وعملية مقاومة التغيير. وهذه الدراسة تقدم وتفحص نموذجا لدراسة ظاهرة التغيير التنظيمي من وجهة نظم الاستجابة للتغيير وتكامل نمط التغيير مع مجموعة ما كتب عن الاستعداد والميل للتغيير.

نمط التغيير وما كتب عنه ، قد تم تحويله إلى النموذج الربعي لنمط التغيير . أما أنظمة الأداء الإداري وعوامل الاستعداد للتغيير والخاصة بأسلوب القيادة والإدارة فقد تم تقديمها لعوامل استعداد والتي كانت متناسقة بشكل متناوب مع النمط لتغييري في النموذج الربعي . إن نموذج الاستجابة للتغيير التنظيمي يحدث عندما يتبع التنظيم الرسوم التفصيلية لعوامل الاستعداد والتي تتناسب مع أنماط التغيير المتعددة، ومن هنا فإن عملية التغيير ستكون أكثر نجاحا من تلك التي يقوم بها التنظيم .

دراسة الحالة الخاصة بنموذج الاستجابة للتغيير التنظيمي تم إجراؤها على هيئة مجموعة منظمة في شركة (فورتشون ١٠٠ الصناعية) . الدراسة كانت ميدانية طولية وقد اكتملت ما بين ١٩٩٩م و٢٠٠١م . وتم استخدام أربعة أحداث تغيرية للتعبير عن أنماط التغيير والعديد من المسوغات. وتم تجميع البيانات (الكمية والنوعية) لقياس عوامل الاستعداد للتغيير . أما نمط التغيير وبيانات نجاحه فقد تم تجميعها من خلال خبراء المواد الدراسية.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث تقديم الفحص الأول لفرضيات النموذج الخاص بالاستجابة للتغيير التنظيمي. وقد تم تجريب أربعة من عشرين فرضية طبقا للأطر الخاصة بالعينات الملائمة. والتأييد كان من نصيب الفرضيات الخاصة بمصدر الأداء الإداري المباشر والأداء الإداري شديد التركيز الذي يقدر التغيير الراديكالي طويل الأجل وسوف يكون ذلك أكثر فعالية بالنسبة للتنظيم أما الفرضية التي تقول بأن الأسلوب الإداري المدعوم سوف يكون أكثر فعالية على المدى القصير لتحسين التغيير المستمر فلم تلقى تأييدا ، ولا أن الأسلوب الإداري المباشر هو الأكثر فعالية مع التغيير الراديكالي طويل الأجل .

دراسة كوين مايكل (٢٠٠١م) Quinn Michael :

وعنوانها "العوامل المؤثرة على إصرار الموظف على التغيير التنظيمي: الانتقال باتجاه البيئة التضمينية".

إن تفهم إصرار الموظف على التغيير يعتبر شأنا هاما في نجاح جهود الشركة في التحول التنظيمي، ودراسة الحالة السابقة لمؤسسة نووية عامة في تدهور حقيقي قد ركزت على العوامل المؤثرة على إصرار الموظف على التغيير التنظيمي حيث عمدت الشركة إلى القيام بتغيرات ذات ثلاثة مراحل في مدة خمس سنوات حول البيئة التضمينية حيث انتقلت المؤسسة من الخلافات إلى أمور تساعد على إحداث سمو في الاهتمامات والقضايا.

والهدف الرئيسي من وراء هذا الجهد هو امتداد لما قام به (نيل) في عام ١٩٨٥م والذي طور نظرية حول إصرار المدير على التغيير التنظيمي مستخدما هيكلا حديثا نقديا. ولكي أبحث هذا البحث السابق والهام، كان جهدي متركزا نحو بيان العوامل المؤثرة على إصرار الموظف على التغيير التنظيمي باستخدام طريقة حديثة نقدية.

طرق البحث كانت تعتمد على الأنثروبولوجيا الوصفية حيث يتم الكشف عن الظاهر وعن الأحداث التنظيمي، مع التركيز على الوصف والاستكشاف وقد شملت الطريقة أيضا تحليلا حديثا نقديا ومقابلات شخصية ومسح لمجموعة الأقسام المتداخلة لأصحاب الخبرة التنظيمية والتي تحتوي على موظفين مكلفين ومديرين وتنفيذيين واستشاريين وموظفين سابقين .

وقد جاءت النتائج معززة لعدة نتائج توصل لها نيل في ١٩٨٥م والتطبيق لفكرة نيل حول مجال التركيز (النفس ، المجموعة ، الشركة) من الإطار الإداري في أوجه معينة تخص إصرار الموظف ومختلفة في أوجه أخرى .

هناك ستة عشر عاملا قد تم توضيحهم كمؤثرات كبرى على إصرار الموظف على التغيير التنظيمي في عدة فترات فاصلة متعددة في مراحل الإصرار على التغيير الثلاثة التي ذكرت في البحث.

إصرار الموظف على التغيير في بيئة تضمينية ، وحيث أن ذلك قد أصبح متزايدا فإن هذه المراحل الثلاثة قد نشأت وظهرت . وهذا العامل يحمل الأثر الأكبر على إصرار الموظف على التغيير في المرحلة الثالثة .

هناك عدة توصيات قد تم وضعها من أجل البحث الإضافي ، وهناك مناقشة تم عملها حول تضمينات النتائج وعلاقتها بالقادة والاستشاريين والباحثين .

دراسة شرويدر، كوني ماري (٢٠٠١م) Schroeder :

وعنوانها "وسائط التغيير داخل الكلية: عوامل تنظيمية وفردية يمكن أن تعوق الكلية عن القيام بالتغيير التنظيمي".

هذه الدراسة النوعية للحالة قد كشفت عن عوامل فردية وتنظيمية تمكن أو تعوق الكلية عن القيام بالتغيير التنظيمي. وقامت الدراسة بفحص المشاركة في برنامج تطوير الكلية كأحد العوامل الرئيسية التي تمكن الكلية من القيام بالتغيير.

الكليات الست المشاركة في برنامج تطوير الكلية المعروف باسم " إيجاد بيئة تعليمية مشاركة (CCLE) وذلك في جامعة ويسكونون ماديسون ، قد اختبرت طبقا لطرق تحديد العينات النظرية والتي تشمل طول مدة المشاركة في برنامج (CCLE) ووضع تولي المناصب ، ومستوى المشاركة في برنامج (CCLE) وكذلك حجم القسم . فقد تم اختيار الكليات على أساس نسبة مشاركة الأقسام في برنامج (CCLE) وهي من ١٠:٥٠% وذلك لكي يبحث أثر نقد الجمهور على المشاركة فكل عضو تابع للكلية يقوم باختيار أثنين من قسمه يتم التحاور معهم كمعلقين على مشاركتهم ويتم النقاش أيضا حول إطار القسم . ويتم تجميع البيانات أيضا من نسخ الرسائل المؤرشفة في مكتب(CCLE) ومن كل المقابلات السابقة لعضو الكلية .

وتوصل الباحث إلى أن عددا من العوامل التنظيمية والفردية يؤثر على مشاركة الكلية وعلى التفاعل النشط في اللعبة . فمسئولوا التغيير في الكلية يقرون العوامل الفردية التنظيمية الحالية والجديدة وذلك لكي يتمكنوا من المشاركة كمسئولين عن التغيير. وهؤلاء المشاركون بقوة يعملون في إطار القيم والأعراف الثقافية الموجودة . إن تطور الكلية بشكل عام ، من خلال مصادر المتعددة بما فيها برنامج (CCLE) يعد عنصرا رئيسيا بارزا إذا حصل التحول المفاهيمي . فالتغيير المفاهيمي يعطي أساسا للتغيرات التطبيقية في التدريس ، يخلص المصداقية بين الزملاء . يساعد برنامج (CCLE) على تغيير طرق الفهم لدى الكلية حول التعليم مثلا وتمكن من المشاركة في التغيير .

العوامل الفردية المساعدة والأساسية تشتمل على المساعدات والذكاء السياسي وحاجة الفرد للتغيير . وضعف العلاقات والسذاجة ونقص الدعم يعدوا جميعا عوامل معوقة. الإطار التنظيمي يؤدي إلى المشاركة وفي نفس الوقت يعوقها وفتح السلطات القيادية والرسالة الواضحة والقيم والتلاحم والاحتياجات التنظيمية وهياكل الاتصال الأفقي كلها عوامل تنظيمية مؤيدة وأساسية وما يعاديها يعتبر معوقات .

لقد أوضحت النتائج أهمية كلا من العوامل الفردية والتنظيمية التي تحتاجها الكلية والأساتذة والإدارة واختصاصيوا التنمية بها لكي يكونوا على وعي ويكرسوا أنفسهم لهذه العوامل كي ينعموا بالفرص التي تمكن المسئولين عن التغيير في الكلية من المشاركة فيه .

دراسة بيديريت كريستين (١٩٩٩م) Piderit :

وعنوانها "العلاقات القيادية مع الزملاء في العمل: تفهم اتجاهات الموظفين حول التغيير التنظيمي".

هذه الرسالة النقدية البحثية هي عن مقاومة التغيير وتقدم مفهومها بديلا حول ردود أفعال الموظفين فيما يخص التغيير. وهذه الرؤى البديلة وردود الأفعال هي بمثابة اتجاهات متعددة الأبعاد . لقد قمت بدراسة حوارات الموظفين مع زملائهم في العمل المؤيدين للتغيير التنظيمي المفترض بالأبعاد الخاصة باتجاهات الموظفين حيال التغيير. ووضعت فرضية حول التأثيرات المعلوماتية والعرفية للمؤيدين على أبعاد مواقف الموظفين تجاه التغيير المفترض . قام الباحث بمسح شمل ٥٠٠ موظف في شركة تم استحداث مناصب إدارية جديدة بداخلها . قد أيدت النتائج مفاهيم ردود الفعل حول التغيير ، وقدمت خمسة أبعاد للمواقف وهي (ردود فعل

إدراكية ــ ردود فعل انفعالية إيجابية ــ ردود فعل انفعالية سلبية ــ نوايا بتأييد التغيير ــ نوايا لمعارضة التغيير) وقد أشارت النتائج أيضا إلى أن الموظفين ربما يتبنوا مواقف متضاربة تجاه التغيير التنظيمي حيث تتصارع ردود أفعالهم مع هذه الأبعاد الخمسة وهذه النتائج كان لها تضمينات تطبيقية وقد طرحت أسئلة بحثية شيقة عن التعارض وعن التعلم التنظيمي .

لقد أظهرت النتائج أن التأثير المعلوماتي محدود وعندما يلتفت الموظف التفاتا شديدا إلى رسالة الشخص المؤيد، فإن درجة جودة حجة المؤيد ليس لها أي تأثير على المواقف العامة للموظف تجاه التغيير . وقد أوضحت الرسالة أنه في إطار العلاقات الحادثة مع المؤيدين، يبدو الموظفين وكأنهم يركزوا على شيء آخر غير المنطق الظاهر لدى المؤيدين.

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث :أن التأثير المعياري أخذ حيزا من خلال آليات متعددة والثقة في المؤيد يؤدي إلى مواقف مفضلة وردود أفعال أكثر إيجابية وظهورا حول التغيير . وممارسة الإكراه على المؤيد تزيد من نوايا الموظف لتأييد التغيير . تشابه القيم مع المؤيد والثقة فيه تزيد من لفت الأنظار تجاه رسالة المؤيد. وأما احترام المؤيد فإنه يزيد من جودة الحجج والبراهين عند المؤيد. والاحترام والحميمية والود كلها تؤدي إلى الثقة والالتزام . لقد أبرزت هذه النتائج فائدة الانتقال إلى ما وراء النظرة الجزئية للروابط القائمة على علاقات معينة لدراسة أبعاد العلاقات ، وذلك لأن كل بعد يؤثر على المواقف من خلال آلية مختلفة .

هذا العمل يحمل بين جنباته تضمينات بحثية حول الشبكات الاجتماعية والإقناع والصداقة والتفاوض وتأثير الأقلية وتطور الإحصاء وصناعة القرار المشاركة .

دراسة براون و لويس(١٩٩٤م) Brown&Louise :

وعنوانها "اتجاهات الأفراد نحو تنفيذ الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم".

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مواقف الموظفين في مؤسسة حكومية وأثر هذه المواقف على تنفيذ (الإدارة النوعية الكلية) في المؤسسة الفرضية:هناك علاقة بين الملامح الديمجرافية الخاصة بالموظفين وبين درجة قبولهم أو رفضهم لتنفيذ الإدارة النوعية الكلية في المنظمة أو الشركة والأسئلة التي طرحتها هذه الدراسة هي:

هل مواقف الموظفين في وزارة التربية والتعليم تتنوع توافقا مع مستوى تعليمهم وعمرهم وخلفيتهم العرقية والنوع وطول مدة توظيفهم في المؤسسة وحسب القسم الذي يعملون فيه ؟
هل يمكن الإفصاح عن مواقف معينة للمعارضين ويظهر دور ما يسمى بالمكيف في هذه الحالة ؟

الشريحة السكانية المستهدفة تكونت من ٤٠٠ موظف في وزارة التربية والتعليم الأمريكية يعملون في المبنى الرئيسي بالوزارة ومع أولئك العاملين في أقسام بها ممثلون عن " المجلس النوعي الكلي " هذه الوزارة تقع في منطقة العاصمة جنوب الولاية.

استخدمت الدراسة تحليلا لخمس مجموعات متنوعة الأعمار وست انتماءات عرقية معروفة وللنوع ولسنوات التوظيف . وهناك عوامل ديموجرافية أخرى استخدمت واشتملت على أعلى مستويات التعليم وعلى القسم الذي يعمل فيه الموظف . تحليل التنوع تم إجراؤه على كل النواحي الأربع التي اشتملت على الشروط الإثني عشر للامتياز . وحيث أن هناك اختلافات جوهرية ، تم عمل اختبارات مستقلة وكذلك القالب التفاعلي الكامل عبر المعايير الأربعة المعتمدة على البيانات الديموجرافية المجمعة.

لم يكن هناك أية اختلافات فيما يخص المتغيرين طول مدة الخدمة والنوع . أما في المتغيرات الأخرى . كمستوى التعليم والعمر والانتماء العرقي والقسم الذي يعمل فيه فقد لاحظنا اختلافا. أكثر الاختلافات انتظاما كانت توجد في نواحي مثل مستوى التعليم والانتماء العرقي والقسم التابع له الموظف. وفي القالب التفاعلي الكامل وجدنا أنا كل الروابط كانت كبيرة وتشير إلى أن (غير مفهوم) بمعنى أن الإثنا عشر شرطا للامتياز كانت مترابطة كل واحد منها مع الآخر . نتائج هذا التحليل سمحت للباحث أن يستنتج أن هناك اختلافات في بعض المناطق في المواقف المستندة إلى البيانات الديموجرافية وإلى مواقف معينة عبر عنها المعارضون وتعرض لتوضيحها المكيفون.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة وذات العلاقة المباشرة العربية منها والأجنبية ، استنتج الباحث أن دراسة موضوع التغيير ، وخاصة في الأجهزة والمؤسسات العامة والحكومية ، لم يحظ بالاهتمام في الوطن العربي ، وبالرغم من الأهمية المحورية والأساسية لموضوع التغيير والذي ينتج عنه التنمية والإصلاح والتطوير.

ويرى الباحث أن هذه الدراسات تناولت جوانب كثيرة من مجالات التغيير وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكذلك بينت المقاومة التي يبديها العاملون في المؤسسات.

ولكن النتائج التي توصلت إليها تختلف من دراسة لأخرى وذلك تبعاً للمتغيرات التي تناولتها، وقد يكون مرد ذلك الاختلاف ناتجاً عن اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات، والعوامل التي تتأثر بها العينات. وأما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تناولت العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ، نحو التغيير التنظيمي ، وذلك من خلال ثلاثة مجالات للاتجاهات نحو التغيير (التغيير الهيكلي ، التغيير السلوكي ، التغيير التكنولوجي) ، وثلاثة مجالات للعوامل المؤثرة (العوامل الشخصية ، بيئة العمل ، ونظام المعلومات).

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته ومواده من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وكذلك العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفريغها من الاستبانة.

كما استخدم الباحث المنهج التحليلي وذلك من خلال التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك في ايجاد العلاقة الارتباطية بين محوري الدراسة الرئيسين: (الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها) لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: والمتغير المستقل هو الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

(العمر – الحالة الاجتماعية – المؤهل العلمي – المركز الوظيفي – نوع الوظيفة – الدورات التدريبية).

المتغيرات التابعة: والمتغير التابع هو الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

(١) اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي.

(٢) العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي.

ثانياً: مُجتمَع الدّراسة والعيِنَة:

مجتمع الدراسة: تكوَّنَ مُجتمَع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٨٤٤) فرداً يعملون في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة للعام ١٤٢٨هـ، وذلك وفقاً لإحصائيات المديرية العامة للجوازات بمنطقة مكة المكرمة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١)

يبين توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
ضابط	٦٤	٧,٥٨ %
صف ضابط	٦٥٣	٧٧,٣٧ %
مدني	١٢٧	١٥,٠٥ %
المجموع	٨٤٤	١٠٠ %

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) فرداً، من العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة للعام ١٤٢٨هـ، والجدول (٢) يبين توزيع العينة ونسبها المئوية.

جدول رقم (٢)

يبين توزيع عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة	نسبتها من مجتمعها
ضابط	٤٠	١٣,٣٣ %	٦٢,٥ %
ضابط صف	٢١٠	٧٠,٠ %	٣٢,١٦ %
مدني	٥٠	١٦,٦٦ %	٣٩,٣٧ %
المجموع	٣٠٠	١٠٠ %	

ثالثاً : خطوات بناء أداة الدراسة:

حيث تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

أ. التعرف على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي.

ب. التعرف على العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي.

ج. معرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في ضوء متغيرات الدراسة.

د. معرفة أكثر العوامل تفسيراً لاتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

١. الوقوف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من خلال قياس ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي)، لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

٢. الوقوف على واقع العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من خلال قياس ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: (العوامل الشخصية، وعوامل المناخ التنظيمي، وكفاءة نظام المعلومات) لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

ولصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط باتجاهات العاملين في البيئة الإدارية نحو التغيير التنظيمي بشكل عام، وكذلك مراجعة الأدب النظري وبعض الأبحاث والدراسات المرتبطة

بالعوامل المؤثرة نحو التغيير التنظيمي في اتجاهات العاملين الإداريين، ومن في حكمهم في البيئة الإدارية.

٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي أعدت للتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في البيئة الإدارية.

٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد أبعاد أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.

٢. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بمحوريها بحيث تكون واضحة ومفهومة.

٣. تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب درجة توافر الكفاية وفق التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

٤. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على (٤٥) فقرة، وكانت على شقين هما:

أ. طبيعة الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة واشتملت على ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي، التغيير التكنولوجي)، وتمثلت في (٢١) عبارة.

ب. العوامل المؤثرة على الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، واشتملت على ثلاثة عوامل رئيسة، وهي: (العوامل الشخصية، وعوامل المناخ التنظيمي، وكفاءة نظام المعلومات)، وتمثلت في (٢٤) عبارة.

٥. روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوُّع ،وأن يكون لكلّ عبارة هدف مُحدَّد يقيس هدفاً محدداً في كل بعد من الأبعاد.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات المقياس التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب منهم قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص، وعدم ترك فقرة دون إجابة، حيث وضع الباحث مثالاً توضيحياً في تعليمات الاستبانة.

الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص الادارة التربوية وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وطرق التدريس، من أساتذة جامعة أم القرى، وكليات المعلمين بالطائف والباحه وجده ملحق رقم(٥)، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية المقياس من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم، كحذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

الخطوة السادسة: حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تمَّ استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ (٠,٨٩٧٢)، وبطريقة كرونباخ الفا بلغ (٠,٨٨٦٧) ، ويعتبر معامل الثبات في الطريقتين معامل ثبات مرتفع، ومناسب لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات محاور أداة الدراسة الرئيسين وأبعاد كل منهما،والموضحة في الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات بطريقة كرونباخ الفا
التغيير الهيكلي	٠,٩٠٢٢	٠,٩١٢٥
التغيير السلوكي	٠,٨٦٤٥	٠,٨٧٣٦
التغيير التكنولوجي	٠,٨٥٢٨	٠,٨٤٢٩
الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي	٠,٨٨٣٥	٠,٨٣١٢
العوامل الشخصية	٠,٩٠٧٨	٠,٨٤٢٤
عوامل المناخ التنظيمي	٠,٨٨٦٩	٠,٨٦٥٣
كفاءة نظام المعلومات	٠,٨٤٢٧	٠,٨١٤٦
العوامل المؤثرة في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي	٠,٨٦٧٤	٠,٨٤٦٤
الثبات الكلي لأداة الدراسة	٠,٨٩٧٢	٠,٨٨٦٧

وتجدر الإشارة أن "معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (٠,٨٠)" .

(عودة، ٢٠٠٢،ص٣٦٧)

الخطوة السابعة: قياس صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ.صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكُّد من أنَّها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة التربوية، وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وأساليب التدريس، من أساتذة جامعة أم القرى وكليات المعلمين في كل من جده والطائف والباحه، وطُلبَ إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلبَ إليهم النّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليّتها، وتنوُّع محتواها، وتقويم مستوى الصّياغة اللّغوية والإخراج، أو أيّة ملاحظات يَرَونَها مُناسبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات؛ لتُصبِح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصّياغة اللّغوية، وعلامات التّرقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصّدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

جدول الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	معامل الارتباط بيرسون
التغيير الهيكلي	٠,٨٧٢٥ **
التغيير السلوكي	٠,٨٨٦٤ **
التغيير التكنولوجي	٠,٨٠٤ **
الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي	٠,٨٩١ **
العوامل الشخصية	٠,٨٤٢٨ **
عوامل المناخ التنظيمي	٠,٨٦٤١ **
كفاءة نظام المعلومات	٠,٨٧١٤ **
العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	٠,٨٨٢٥ **
الاتساق الداخلي بين جميع الكفايات	٠,٨٧٥٩ **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة موضع الدراسة جاءت مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة في كل محور من محاورها، وكذلك في كل بعد من أبعادها.

الخطوة الثامنة: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من (٤٢) فقرة، موزعة على محورين:

١. محور اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: تكون من (١٩) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

٢. محور العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: تكون من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، والجدول (٥) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعاده.

جدول (٥)

(الصورة النهائية لأداة الدراسة)

محاور أداة الدراسة	أبعاده	عدد العبارات
اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	٨
	التغيير السلوكي	٦
	التغيير التكنولوجي	٥
العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي	العوامل الشخصية	٨
	عوامل المناخ التنظيمي	٦
	كفاءة نظام المعلومات	٩
المجموع الكلي		٤٢

تمَّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السيّر في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المُصاحِبة، ملحق رقم (٦).

رابعا: إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أن وضِعَت أداة الدراسة في صورتها النّهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، بدأ الباحث بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث

خُصِّصَ (٤) أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال شهر (ربيع أول) من العام ١٤٢٨هـ، وبعد ذلك أستاذن الباحث إدارة الجوازات بمنطقة مكه المكرمه للقيام بعملية التطبيق، ملحق رقم (١)، وقد استبعد الباحث عدداً من أوراق الاستجابة على أداة الدراسة نظراً لنقص البيانات فيها، والجدول التالي يوضح العدد المطبق عليه، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

جدول (٦)

يبين أعداد العينة في تطبيق أدوات الدراسة والمستبعد منها

المتغير	العدد المطبق عليه	العدد المستبعد	العدد المتبقي
ضابط	٤٠	١	٣٩
صف ضابط	٢١٠	٢	٢٠٨
مدني	٥٠	١	٤٩
المجموع	٣٠٠	٤	٢٩٦

وقام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة(إدارة جوازات محافظة جده، إدارة جوازات العاصمه المقدسه، وإدارة جوازات محافظة الطائف)

تولى الباحث بنفسه توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوَّة منها، كما طمأن المستجيبين بأنَّهُ لا علاقة لاستجاباتهم بتقييمهم في الأداء الوظيفي، وأنَّ إجاباتهم ستُعامَل بسريّة تامة، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات والأمثلة التوضيحية المضمنة في أداة الدراسة.

خامسا: طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة:

أ. تحديد درجة القطع :

"إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه" (منسي، ١٩٧٢م،ص ١٩٦).

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

جدول (٧)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	المستوى
١	(٥- ٤,٢)	٨٤ -١٠٠%	درجة عالية جداً
٢	(٤,٢-٣,٤)	٦٨ -٨٤%	درجة عالية
٣	(٣,٤-٢,٦)	٥٢ -٦٨%	درجة متوسطة
٤	(٢,٦-١,٨)	٣٦ - ٥٢%	درجة منخفضة
٥	(١,٨ -١)	١ - ٣٦%	درجة منخفضة جداً

واعتبر الباحث أن هذه النسبة هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

ب. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمَّ تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المُعتمَدَة والمحكمة، حيث قام الباحث بعملية التفريغ، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

وقد اتَّبع الباحث الإجراءات التّالية في عملية التفريغ:

* قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيّر الدراسة الرئيس وهو نوع الوظيفة (ضابط،صف ضابط ، مدني).

* تمّتْ عملية التّفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة في التدرج الخماسي لأداة الدراسة (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وحتى يتمكن الباحث من الحكم على مستوى الإستجابة قام الباحث بمقابلة التدرج الخماسي في الأداة بالتدرج الخماسي الموضح في درجة القطع جدول رقم(٧).

* تمَّ تفريغ البيانات المُتحصِّلة على أداة الدراسة، والمُتعلّقة بكل مُتغيّر من مُتغيّرات الدراسة.

* تم بعد ذلك تحويل مجموع الاستجابات المتحصلة على الأداة إلى نسب مئوية لعمل المقارنات، وذلك لاختلاف عدد العبارات في كل بعد من أبعاد الأداة.

* تمَّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (spss) .

سادساً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، وتولى الباحث نفسه عملية جمع الاستبانات.

وقام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيّرات الدراسة، وتمّتْ عملية التّفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام الحزم الإحصائية (Spss)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي ، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.

ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام إختبار (ت) (T-test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغير (الحالة الإجتماعية)، كما تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالّة الفروق بين المتوسّطات الحسابية وفقاً لمتغيرات الدراسة الشخصية والعلمية (العمر،المؤهل العلمي،المركز الوظيفي،ونوع الوظيفة،والدورات التدريبية)، وتم استخدام معاملات الارتباط (Spearman) لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على إتجاهاتهم، كما تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد (2way Manova) لمعرفة الفروق بين المتوسطات وفقاً للتفاعل بين متغيرات الدراسة. كما تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أثر كل عامل من العوامل المؤثرة في تفسير اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنينها، وحساب صدقها وثباها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلقة باتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

ويعرض الباحث لنتائج الدراسة على النحو التالي:

(١) نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل بعد من أبعاد طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي، ومن ثم تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل بعد من تلك الأبعاد، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

المتوسّط العام لطبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي

ترتيب الاتجاهات	الاتجاهات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط	المتوسط العام	النسبة المئوية
١	التغيير التكنولوجي	٤,٢٧	٨٥,٤ %
٢	التغيير السلوكي	٣,٧٠	٧٤,٠ %
٣	التغيير الهيكلي	٣,٣٢	٦٦,٤ %
	المتوسط الإجمالي	٣,٧٦	٧٥,٢ %

يتبين من الجدول (٨) أن طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع الاتجاهات (٣,٧٦) بنسبة (٧٥,٢%)، وكان أعلى متوسط لطبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هو الإتجاه نحو التغيير التكنولوجي ووفقاً للمحك فإنه كان بدرجة عالية جداً بمتوسط بلغ (٤,٢٧) بنسبة بلغت (٨٥,٤%)، بينما كان أقل متوسط لطبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هو الإتجاه نحو التغيير الهيكلي بمتوسط بلغ (٣,٣٢) بنسبة بلغت (٦٦,٤%)، ووفقاً للمحك فإن هذا البعد كان بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تفصيل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي:

١. التغيير الهيكلي:

جدول (٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد التغيير الهيكلي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	إعادة النظر في توزيع المهام بين العاملين لضمان عدالتها.	٤,٣٠	٨٦,٠	٠,٨٢٠٦	٣
٢	صنع القرارات يتم بمشاركه من العاملين.	٣,٤٦	٦٩,٢	١,٢٥٦	٧
٣	إعادة النظر في ساعات العمل اليومي.	٣,٤٣	٦٨,٦	١,١٠٨	٨
٤	الصلاحيات الممنوحة تتناسب مع المسؤوليات.	٣,٤٢	٦٨,٤	١,١٨٧	٢
٥	تغيير مهام العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح.	٣,٤١	٦٨,٢	١,٢١٧	١
٦	تغيير الرئيس المباشر لن يكون سببا في الشعور بعدم الارتياح.	٣,٢٨	٦٥,٦	١,٠٦٥	٤
٧	سلم الرواتب والأجور يتماشى مع الجهود المبذولة.	٢,٦٩	٥٣,٨	١,٣١٥	٥
٨	أسس التعيين والترقية تتم بشكل عادل.	٢,٦٢	٥٢,٤	١,٣٩٦	٦
	المتوسط العام	٣,٣٢	٦٦,٤		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (٩) نجد أنها تراوحت بين (٤,٣٠- ٢,٦٢) أي ما نسبته بين (٨٦,٠% - ٥٢,٤%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٣٢) بنسبة (٦٦,٤%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير الهيكلي كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣)، ونسبتها (٨٦,٠%)، والتي تنص على: " إعادة النظر في توزيع المهام بين العاملين لضمان عدالتها "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٧)، ونسبتها (٦٩,٢%) التي تنص على " صنع القرارات يتم بمشاركه من العاملين "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٨)، ونسبتها (٦٨,٨%) التي تنص على " إعادة النظر في ساعات العمل اليومي ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٦) العبارة (٤)، ونسبتها (٦٥,٦%)، والتي تنص على " تغيير الرئيس المباشر لن يكون سببا في الشعور بعدم الارتياح "، واحتلت المرتبة (٧) العبارة (٥)، ونسبتها (٥٣,٨%)، والتي تنص على " سلم الرواتب والأجور يتماشى مع الجهود المبذولة "، واحتلت المرتبة (٨) العبارة (٦)، ونسبتها (٥٢,٤%)، والتي تنص على " أسس التعيين والترقية تتم بشكل عادل ".

٢. التغيير السلوكي:

جدول (١٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد التغيير السلوكي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون بين العاملين.	٤,٠٠	٨٠,٠	٠,٩٢٠٥	٩
٢	إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة.	٣,٩٤	٧٨,٨	٠,٨٩٠٧	١٤
٣	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم.	٣,٨٨	٧٧,٦	٠,٩٨١٣	١٣
٤	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين.	٣,٨٥	٧٧,٠	٠,٩٨٠٢	١٢
٥	هناك صراع وتنافس على الدور مع بقية العاملين .	٣,٤٥	٦٩,٠	١,٠٣٤	١٠
٦	العلاقات بين العاملين ورؤسائهم رسمية وغير مرنة	٣,١٣	٦٢,٦	١,٢١٤	١١
	المتوسط العام	٣,٧٠	٧٤,٠		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (١٠) نجد أنها تراوحت بين (٤,٠٠-٣,١٣) أي ما نسبته بين (٨٠,٠% - ٦٢,٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٧٠) بنسبة (٧٤,٠%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير السلوكي كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٩)، ونسبتها (٨٠,٠%)، والتي تنص على: " إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون بين العاملين "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٤)، ونسبتها (٧٨,٨%) التي تنص على " إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٥) العبارة (١٠)، ونسبتها (٦٩,٠%)، والتي تنص على " هناك صراع وتنافس على الدور مع بقية العاملين "، واحتلت المرتبة (٦) العبارة (١١)، ونسبتها (٦٢,٦%)، والتي تنص على " العلاقات بين العاملين ورؤسائهم رسمية وغير مرنة ".

١. التغيير التكنولوجي:

جدول (١١)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد التغيير التكنولوجي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	إدخال التقنيات الجديدة في العمل.	٤,٧٠	٩٤,٠	٠,٦١٥٧	١٧
٢	التجديد في أسلوب العمل والتخلص من الروتين.	٤,٦٢	٩٢,٤	٠,٦٥١٣	١٦
٣	تكثيف البرامج التدريبية المتنوعة.	٤,٥٨	٩١,٦	٠,٦٩٣٥	١٥
٤	يوجد حرص على مواكبة التطوير من خلال التدريب والتعليم.	٣,٨٣	٧٦,٦	٠,٩٨٥٠	١٩
٥	الاعتياد على الأجهزة القديمة يمنع من التغيير.	٣,٦٦	٧٣,٢	١,٤٠٤	١٨
	المتوسط العام	٤,٢٧	٨٥,٤		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (١١) نجد أنها تراوحت بين (٤,٧٠-٣,٦٦) أي ما نسبته بين (٩٤,٠% - ٧٣,٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٢٧) بنسبة (٨٥,٤%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التكنولوجي كانت بدرجة عالية جداً، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٧)، ونسبتها (٩٤,٠%)، والتي تنص على: " إدخال التقنيات الجديدة في العمل "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٦)، ونسبتها (٩٢,٤%) التي تنص على " التجديد في أسلوب العمل والتخلص من الروتين ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٤) العبارة (١٩)، ونسبتها (٧٦,٦%)، والتي تنص على " يوجد حرص على مواكبة التطوير من خلال التدريب والتعليم "، واحتلت المرتبة (٥) العبارة (١٨)، ونسبتها (٧٣,٢%)، والتي تنص على " الاعتياد على الأجهزة القديمة يمنع من التغيير ".

(٢) نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل بعد من أبعاد العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم، ومن ثم تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

المتوسّط العام للعوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي

ترتيب العوامل	العوامل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط	المتوسط العام	النسبة المئوية
١	عوامل كفاءة نظم المعلومات	٣,٥٨	٧١,٦ %
٢	عوامل المناخ التنظيمي	٣,٤٦	٦٩,٢ %
٣	العوامل الشخصية	٣,٤٥	٦٩,٠ %
	المتوسط الإجمالي العام	٣,٤٩	٦٩,٨ %

يتبين من الجدول (١٢) أن العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع الاتجاهات (٣,٤٩) بنسبة (٦٩,٨%)، وكان أعلى متوسط للعوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هو عوامل كفاءة نظام المعلومات ووفقاً للمحك فإن هذا العامل كان بدرجة عالية بمتوسط بلغ (٣,٥٨) بنسبة بلغت (٧١,٦%)، وكذلك كانت العوامل الأخرى بدرجة عالية.

وفيما يلي تفصيل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي :

١. العوامل الشخصية:

جدول (١٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العوامل الشخصية من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	هناك استعداد للتدريب واكتساب المهارات الجديدة.	٤,٣٢	٨٦,٤	٠,٧٥١٣	٢١
٢	أحتاج لمساعدة زملائي في إنجاز مهام العمل.	٣,٩٤	٧٨,٨	٠,٩٥٣٢	٢٦
٣	من خلال التجارب السابقة فإن نتائج التغيير تكون إيجابيه.	٣,٨٥	٧٧,٠	٠,٨٩٧٢	٢٥
٤	تؤدي عملية التغيير إلى الكشف عن الأخطاء والتجاوزات السابقة.	٣,٧٦	٧٥,٢	٠,٩٣٥١	٢٣
٥	توجد المهارة اللازمة للتكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير.	٣,٥٤	٧٠,٨	٠,٩٨٣٥	٢٠
٦	التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة دون الحاجة لمساعدة رؤساء العمل.	٣,٥١	٧٠,٢	١,١٨٧	٢٧
٧	تؤدي عملية التغيير إلى فقد السلطة.	٢,٤٨	٤٩,٦	١,٠٥٧	٢٢
٨	التغيير يؤدي إلى الإضرار بالمصالح المادية.	٢,٢٨	٤٥,٦	١,٠٣٢	٢٤
	المتوسط العام	٣,٤٥	٦٩,٠		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (١٣) نجد أنها تراوحت بين (٢,٢٨-٤,٣٢) أي ما نسبته بين (٨٦,٤% - ٤٥,٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٤٥) بنسبة (٦٩,٠%)، ووفقاً للمحك فإن العوامل الشخصية المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢١)، ونسبتها (٨٦,٤%)، والتي تنص على: " هناك استعداد للتدريب واكتساب المهارات الجديدة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢٦)، ونسبتها (٧٨,٨%) التي تنص على " أحتاج لمساعدة زملائي في إنجاز مهام العمل "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢٥)، ونسبتها (٧٧,٠%) التي تنص على " من خلال التجارب السابقة فإن نتائج التغيير تكون إيجابيه ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٦) العبارة (٢٧)، ونسبتها (٧٠,٢%)، والتي تنص على " التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة دون الحاجة لمساعدة رؤساء العمل "، واحتلت المرتبة (٧) العبارة (٢٢)، ونسبتها (٤٩,٦%)، والتي تنص على " تؤدي عملية التغيير إلى فقد السلطة "، واحتلت المرتبة (٨) العبارة (٢٤)، ونسبتها (٤٥,٦%)، والتي تنص على " التغيير يؤدي إلى الإضرار بالمصالح المادية ".

٢. عوامل المناخ التنظيمي:

جدول (١٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عوامل المناخ التنظيمي من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	يوجد حرص دائم على أن يكون موقفي متوافقا مع مواقف الزملاء تجاه أي تغيير.	٣,٧٣	٧٤,٦	١,٠١٦	٣٢
٢	هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل.	٣,٧١	٧٤,٢	٠,٨١٨٧	٣٠
٣	من المتوقع أن تكون مواقف الزملاء متوافقة مع بعضهم بشأن أي تغيير مقترح.	٣,٦٣	٧٢,٦	٠,٩٤٧٥	٣٣
٤	هناك التزام بالعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الزملاء في العمل.	٣,٥٦	٧١,٢	٠,٨٨٠٦	٢٩
٥	تمتاز العلاقات بالرؤساء في العمل بروح الألفة والمودة.	٣,٥٤	٧٠,٨	١,١٠٣	٣١
٦	مستلزمات وظروف عملي (الأثاث ، المستلزمات المكتبية ، الأجهزة ، الآلات ، التكييف ، ... الخ) مريحة.	٢,٦١	٥٢,٢	١,٣٨٨	٢٨
	المتوسط العام	٣,٤٦	٦٩,٢		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (١٤) نجد أنها تراوحت بين (٣,٧٣-٢,٦١) أي ما نسبته بين (٧٤,٦% - ٥٢,٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٤٦) بنسبة (٦٩,٢%)، ووفقاً للمحك فإن عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣٢)، ونسبتها (٧٤,٦%)، والتي تنص على: " يوجد حرص دائم على أن يكون موقفي متوافقا مع مواقف الزملاء تجاه أي تغيير "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٣٠)، ونسبتها (٧٤,٢%) التي تنص على " هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٥) العبارة (٣١)، ونسبتها (٧٠,٨%)، والتي تنص على " تمتاز العلاقات بالرؤساء في العمل بروح الألفة والمودة "، واحتلت المرتبة (٦) العبارة (٢٨)، ونسبتها (٥٢,٢%)، والتي تنص على " مستلزمات وظروف عملي (الأثاث ، المستلزمات المكتبية ، الأجهزة ، الآلات ، التكييف ، ... الخ) مريحة ".

٣. عوامل كفاءة نظام المعلومات:

جدول (١٥)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد كفاءة نظام المعلومات من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		المتوسط	النسبة		
١	يتم اتخاذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير .	٣,٩٨	٧٩,٦	١,٠٤٩	٣٥
٢	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير.	٣,٨٠	٧٦,٠	٠,٩٥٨٩	٣٦
٣	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تنهي حالة الشك وعدم اليقين.	٣,٧٤	٧٤,٨	٠,٩٢٠٦	٣٧
٤	يتم الإفصاح عن مضمون أي تغيير قبل تنفيذه.	٣,٦٤	٧٢,٨	١,١٩١	٣٤
٥	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتصف بالكفاية والوضوح .	٣,٥٧	٧١,٤	٠,٩٨٨٩	٣٨
٦	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض .	٣,٥١	٧٠,٢	١,٠٦٤	٣٩
٧	الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين ورؤسائهم.	٣,٣١	٦٦,٢	١,١٤٦	٤١
٨	القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (مكاتبات رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات.. الخ) تفي بالغرض المطلوب .	٣,١٢	٦٢,٤	١,١٥٦	٤٠
	المتوسط العام	٣,٥٨	٧١,٦		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول (١٥) نجد أنها تراوحت بين (٣,٩٨-٣,١٢) أي ما نسبته بين (٧٩,٦% - ٦٢,٤%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٥٨) بنسبة (٧١,٦%)، ووفقاً للمحك فإن عوامل كفاءة نظم المعلومات المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، ويلاحظ تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٣٥)، ونسبتها (٧٩,٦%)، والتي تنص على: " يتم اتخاذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٣٦)، ونسبتها (٧٦,٠%) التي تنص على " المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير."، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٣٧)، ونسبتها (٧٤,٨%) التي تنص على " المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تنهي حالة الشك وعدم اليقين ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٦) العبارة (٣٩)، ونسبتها (٧٠,٢%)، والتي تنص على " المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض "، واحتلت المرتبة (٧) العبارة (٤١)، ونسبتها (٦٦,٢%)، والتي تنص على " الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين ورؤسائهم "، واحتلت المرتبة (٨) العبارة (٤٠)، ونسبتها (٦٢,٤%)، والتي تنص على " القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (مكاتبات رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات.. الخ) تفي بالغرض المطلوب ".

(٣) نتائج السؤال الثالث:

ينصُّ السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيرات الدراسة الشخصية والعملية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، تمَّ استخدام اختبار (ت)

(t-test) لمتغير (الحالة الاجتماعية)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، نوع الوظيفة، والدورات التدريبية)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

أ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ؟

جدول (١٦)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أعزب	٦٤,٩٧٩	١٧,٤٣٢	٢,٤٩٠٤	٢٩٤	٣,٥٣٥ -	٠,٠٠٠ *
متزوج	٧٠,٥٣٤	٧,٨٣٣	٠,٤٩٨٤			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يُظْهِر الجّدول (١٦) وجود فروق ذات دلاّلة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج)، حيث كانت الفروق لصالح المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٧٠,٥٣٤)، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند غير المتزوجين (٦٧,٩٧٩).

ب.هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارت الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير العمر ؟

جدول (١٧)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٣٨٧,٥٧٥	٣	٧٩٥,٨٥٨	٣,٥١٧	٠,٠١٦ *
داخل المجموعات	٦٦٠٦٨,٩٧	٢٩٢	٢٢٦,٢٦٤		
المجموع الكلّي	٦٨٤٥٦,٥٤	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (١٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٥١٧).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير العمر، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (١٨).

جدول (١٨)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

المستوى	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥-٣٥ سنة	من ٣٥-٤٥ سنة	٤٥ سنة فأكثر
أقل من ٢٥ سنة	-	-	٤,١٠٢١ -	٩,٥٨١٨ -
من ٢٥-٣٥ سنة	-	-	٤,٣٣٣٢ -	٨,٠١٧١ -
من ٣٥-٤٥ سنة	٤,١٠٢١ *	٤,٣٣٣٢ *	-	٥,٦٨٣٩ -
٤٥ سنة فأكثر	٩,٥٨١٨ *	٨,٠١٧١ *	٥,٦٨٣٩ *	-

* دالة عند مستوى (α= ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى.

كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين أعمارهم من ٣٥-٤٥ سنة على الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

جدول (١٩)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٣٦٣٦,٣٣	٤	٣٤٠٩,٠٨٣	١٨,٠٩٦	٠,٠٠٠ *
داخل المجموعات	٥٤٨٢٠,٢١	٢٩١	١٨٨,٣٨٦		
المجموع الكلّي	٦٨٤٥٦,٥٤	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (١٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٨,٠٩٦).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الخمسة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٢٠).

جدول (٢٠)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى	دون الثانوية العامة	الثانوية العامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دون الثانوية العامة	–	–	-١٨,٥٠٩	-٢١,٣٥٤	-٣٢,١٤٥
الثانوية العامة	–	–	-١٨,٦٧٥	-١٩,٢٥٦	-٢٥,٤٨٧
دبلوم	١٨,٥٠٩*	١٨,٦٧٥*	–	-١٤,٢١٤	-١٧,٧٢٣
بكالوريوس	٢١,٣٥٤*	١٩,٢٥٦*	١٤,٢١٤*	–	–
دراسات عليا	٣٢,١٤٥*	٢٥,٤٨٧*	١٧,٧٢٣*	–	–

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى.

كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم على الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المركز الوظيفي ؟

جدول(٢١)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤٥٥٨,٣٩٣	٢	٢٢٧٩,١٩٦	١٠,٤٥١	٠,٠٠٠ *
داخل المجموعات	٦٣٨٩٨,١٥	٢٩٣	٢١٨,٠٨٢		
المجموع الكلّي	٦٨٤٥٦,٥٤	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (٢١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠,٤٥١).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المركز الوظيفي، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المستوى	مدير إدارة أو مساعد	رئيس قسم	موظف عادي
مدير إدارة أو مساعد	–	–	١٦,١٠٧٧ *
رئيس قسم	–	–	١١,٤٢٠٥ *
موظف عادي	١٦,١٠٧٧ –	١١,٤٢٠٥ –	–

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

هـ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ؟

جدول (٢٣)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٥٣٤٢,٧٨	٢	٧٦٧١,٣٨٩	٤٢,٣١٩	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٥٣١١٣,٧٦	٢٩٣	١٨١,٢٧٦		
المجموع الكلّي	٦٨٤٥٦,٥٤	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجدّول(٢٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٢,٣١٩).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجدّول رقم (٢٤).

جدول (٢٤)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

المستوى	ضابط	ضابط صف	مدني
ضابط	-	٢١,٢٨٩ *	٢١,٢٨٥ *
صف ضابط	- ٢١,٢٨٩	-	-
مدني	- ٢١,٢٨٥	-	-

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

و. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية ؟

جدول (٢٥)

مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٦٩٩,٠٩٨	٢	٨٤٩,٥٤٩	٣,٧٢٩	٠,٠٢٥ *
داخل المجموعات	٦٦٧٥٧,٤٤	٢٩٣	٢٢٧,٨٤١		
المجموع الكلّي	٦٨٤٥٦,٥٤	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (٢٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٢٩).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٢٦).

جدول (٢٦)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المستوى	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان فأكثر
لا يوجد	-	-٤,٨١٤	-٩,٩٩١
دورة واحدة	٤,٨١٤ *	-	-٤,٩١٤٢
دورتان فأكثر	٩,٩٩١ *	٤,٩١٤٢ *	-

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى .

كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين تلقوا تدريب لدورة واحدة على الذين لم يتلقوا أي تدريب.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

٤) نتائج السؤال الرابع:

ينصُّ السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والعملية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، تمَّ استخدام اختبار (ت) (t-test) لمتغير (الحالة الاجتماعية)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، نوع الوظيفة، والدورات التدريبية)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

أ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ؟

جدول (٢٧)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أعزب	٧١,٥٧١	٢٢,٣٥٤	٣,١٩٣	٢٩٤	٤,٥٠٤ –	٠,٠٠٠ *
متزوج	٨١,٣١٥	١١,٤٥٧	٠,٧٢٩٠			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يُظْهِر الجّدول (٢٧) وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج)، حيث كانت الفروق لصالح المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٨١,٣١٥)، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند غير المتزوجين (٧١,٥٧١).

ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير العمر ؟

جدول (٢٨)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٠١٩,٧٩٨	٣	١٦٧٣,٢٦٦	٣,٠٤٣	٠,٠٢٩ *
داخل المجموعات	١٦٠٥٥٤,٢	٢٩٢	٥٤٩,٨٤٣		
المجموع الكلّي	١٦٥٥٧٤,٠	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (٢٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٠٤٣).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير العمر، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٢٩).

جدول (٢٩)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

المستوى	أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥-٣٥ سنة	من ٣٥-٤٥ سنة	٤٥ سنة فأكثر
أقل من ٢٥ سنة	-	-	٥,٧٠٥٩ -	١٢,٢١٥ -
من ٢٥-٣٥ سنة	-	-	٤,٢٩٠٣ -	٧,٩٢٤٧ -
من ٣٥-٤٥ سنة	٥,٧٠٥٩ *	٤,٢٩٠٣ *	-	٦,٥٠٩١ -
٤٥ سنة فأكثر	١٢,٢١٥ *	٧,٩٢٤٧ *	٦,٥٠٩١ *	-

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى. كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين أعمارهم من ٣٥-٤٥ سنة على الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

جدول (٣٠)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٣٧١٧,٢٥	٤	٣٤٢٩٣١٤	٦,٥٧٢	٠,٠٠٠ *
داخل المجموعات	١٥١٨٥٦,٧	٢٩١	٥٢١,٨٤٤		
المجموع الكلّي	١٦٥٥٧٤,٠	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (٣٠)أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٥٧٢).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح أيّ مستوى

من المستويات الخمسة، تمّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٣١).

جدول(٣١)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى	دون الثانوية العامة	الثانوية العامة	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دون الثانوية العامة	–	–	-١٤,٠٤٧٦	- ٦,٩٨١٠	- ١٨,٢٣٢
الثانوية العامة	–	–	-١٤,٧٢٨٧	- ٧,٦٦٢١	- ١٨,٩١٣
دبلوم	١٤,٠٤٧٦ *	١٤,٧٢٨٧ *	–	- ١١,٢٥١١	- ١٢,٩٣٣
بكالوريوس	٦,٩٨١٠ *	٧,٦٦٢١ *	١١,٢٥١ *	–	–
دراسات عليا	١٨,٢٣٢ *	١٨,٩١٣ *	١٢,٩٣٣ *	–	–

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى.

كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم على الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المركز الوظيفي ؟

جدول (٣٢)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤١١٩,٦١٢	٢	٢٠٥٩,٨٠٦	٣,٧٣٨	٠,٠٢٥ *
داخل المجموعات	١٦١٤٥٤,٤	٢٩٣	٥٥١,٠٣٩		
المجموع الكلّي	١٦٥٥٧٤,٠	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجّدول (٣٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٣٨).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير المركز الوظيفي، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجّدول رقم (٣٣).

جدول (٣٣)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي

المستوى	مدير إدارة أو مساعد	رئيس قسم	موظف عادي
مدير إدارة أو مساعد	-	-	٩,٦٠٠٥ *
رئيس قسم	-	-	٨,٠١٤١ *
موظف عادي	٩,٦٠٠٥ -	٨,٠١٤١ -	-

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة

إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

هـ- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة ؟

جدول (٣٤)

مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٠٦٥٧,٢٤	٢	١٠٣٢٨,٦٢	٢٠,٨٨٣	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	١٤٤٩١٦,٨	٢٩٣	٤٩٤,٥٩٦		
المجموع الكلّي	١٦٥٥٧٤,٠	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيّن من الجّدول (٣٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٠,٨٨٣).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة، تمّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيّن في الجّدول رقم (٣٥).

جدول (٣٥)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

المستوى	ضابط	ضابط صف	مدني
ضابط	–	٢٤,٠٧١ *	٢٦,٥٤٠ *
ضابط صف	– ٢٤,٠٧١	–	–
مدني	– ٢٦,٥٤٠	–	–

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم ضابط صف ومدني.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

و. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية ؟

جدول (٣٦)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٥٤٤,٢٤٨	٢	٣٢٧٢,١٢٤	٦,٠٢٩	٠,٠٠٣ *
داخل المجموعات	١٥٩٠٢٩,٧	٢٩٣	٥٤٢,٧٦٤		
المجموع الكلّي	١٦٥٥٧٤,٠	٢٩٥			

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

يتبيَّن من الجدول(٣٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٠٢٩).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمَّ إجراء المقارنات البعديّة، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعديّة، كما هو مُبيَّن في الجدول رقم (٣٧).

جدول (٣٧)

نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المستوى	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان فأكثر
لا يوجد	–	– ٤,٤٥٨١	– ١٤,١٣٨
دورة واحدة	٤,٤٥٨١ *	–	– ٩,٦٧٩٩
دورتان فأكثر	١٤,١٣٨ *	٩,٦٧٩٩ *	–

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥).

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى .

كما يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، لصالح الذين تلقوا تدريب لدورة واحدة على الذين لم يتلقوا أي تدريب.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

٥. نتائج السؤال الخامس:

ينصُّ السؤال الخامس على: هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطيه بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بمنطقة مكة المكرمة، تمَّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول (٣٧) يوضح هذه العلاقة:

جدول (٣٨)

معاملات الارتباط بيرسون (pearson)، بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي

م	المتغير	التغيير الهيكلي	التغيير السلوكي	التغيير التكنولوجي
١	العوامل الشخصية	٠,٤٣٨ **	٠,٣٩٧ **	٠,٣٨١ **
٢	عوامل المناخ التنظيمي	٠,٤٠٣ **	٠,٣٣٤ **	٠,٥٥١ **
٣	كفاءة نظام المعلومات	٠,٤٠٧ **	٠,٢١٤ **	٠,٣٥١ **
	المتوسط	٠,٤١٦ **	٠,٣١٥ **	٠,٤٢٧ **

** دالة عند مستوى (α =٠,٠١)

يتبين من الجدول (٣٨) أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير الهيكلي (٠,٤١٦)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على إتجاهاتهم نحو التغيير الهيكلي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير السلوكي (٠,٣١٥)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات

العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على إتجاهاتهم نحو التغيير السلوكي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير التكنولوجي (٠,٤٢٧)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على إتجاهاتهم نحو التغيير التكنولوجي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

٦. نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على: ما العوامل التي تفسر أكبر قدر ممكن من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، تمَّ استخدام اختبار الانحدار المتعدد (stepwise multiple regression) لكل بعد من أبعاد العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لتفسير مستويات اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي، وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

جدول (٣٩)

نتائج معامل الانحدار المتعدد (stepwise multiple regression)

للعوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

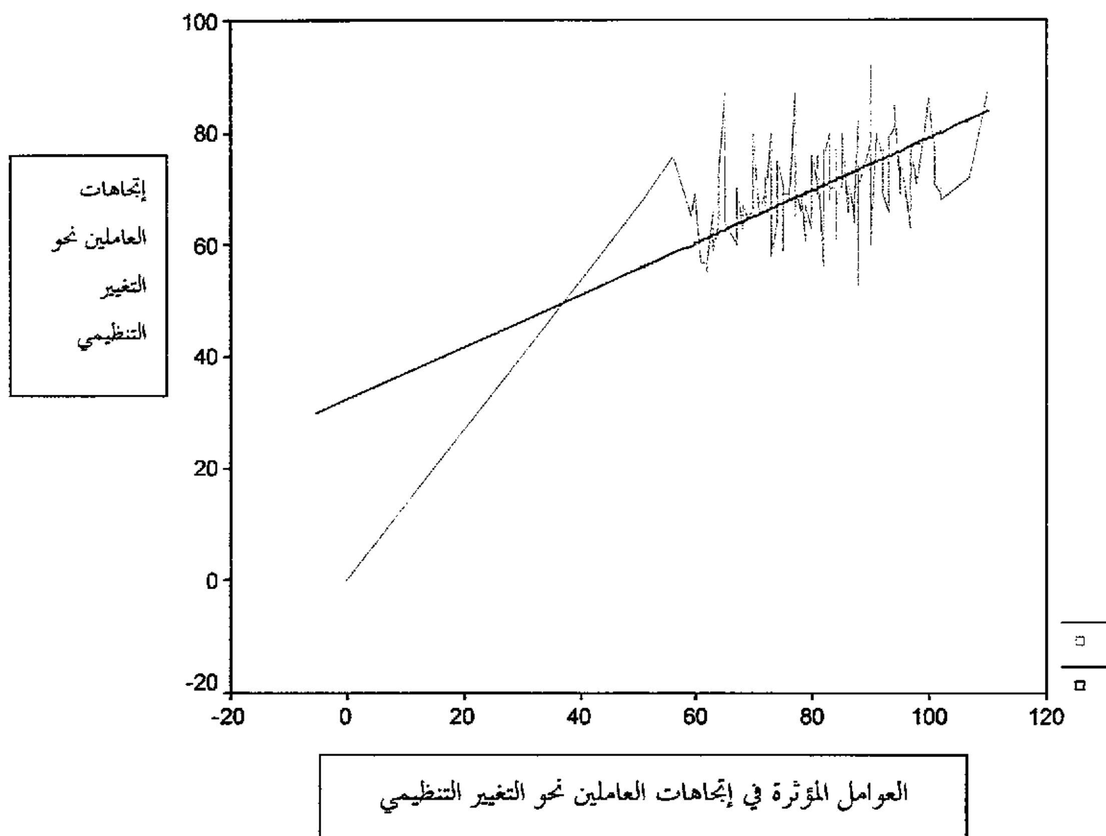
المتغيرات	R مربع عامل الارتباط	B معامل الانحدار المعياري	Beta معامل الانحدار	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
العوامل الشخصية	٠,٠٢٦	١٢,٩٣٤	١,٥١٢	٧,٨١٧	٠,٠٠٠ *
عوامل المناخ التنظيمي	٠,٠١٩	١٠,٧٤٣	٠,٧٣٨	٦,٥٤٨	٠,٠٠٠ *
كفاءة نظام المعلومات	٠,٠١٤	١٠,٣٩٤	٠,٤٥١	٦,٤٢٠	٠,٠٠٢ *
جميع الأبعاد	٠,٠٢١	١٢,١٠٥	١,٠١٢	٥,٢٠٥	٠,٠٠٠ *

** دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٣٩) أن جميع العوامل المؤثرة في إتجاهات العـــاملين نحـــو التغـــيير التنظيمي تفسر مستويات اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث أن تلك العوامل تفسر ما قدره (٠,٠٢١) من التباين، وجـــاءت قيمـــة (ت) لجميع الأبعاد (٥,٥٠٢) ، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مـــستوى الدلالـــة (α = ٠,٠٥)، والشكل رقم (١) يوضح منحنى معامل الانحدار بين جميع العوامل المؤثرة في إتجاهات العـــاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهاتهم نحو التغـــيير التنظيمي.

شكل رقم (١)

يبين منحى معامل الانحدار بين جميع العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي

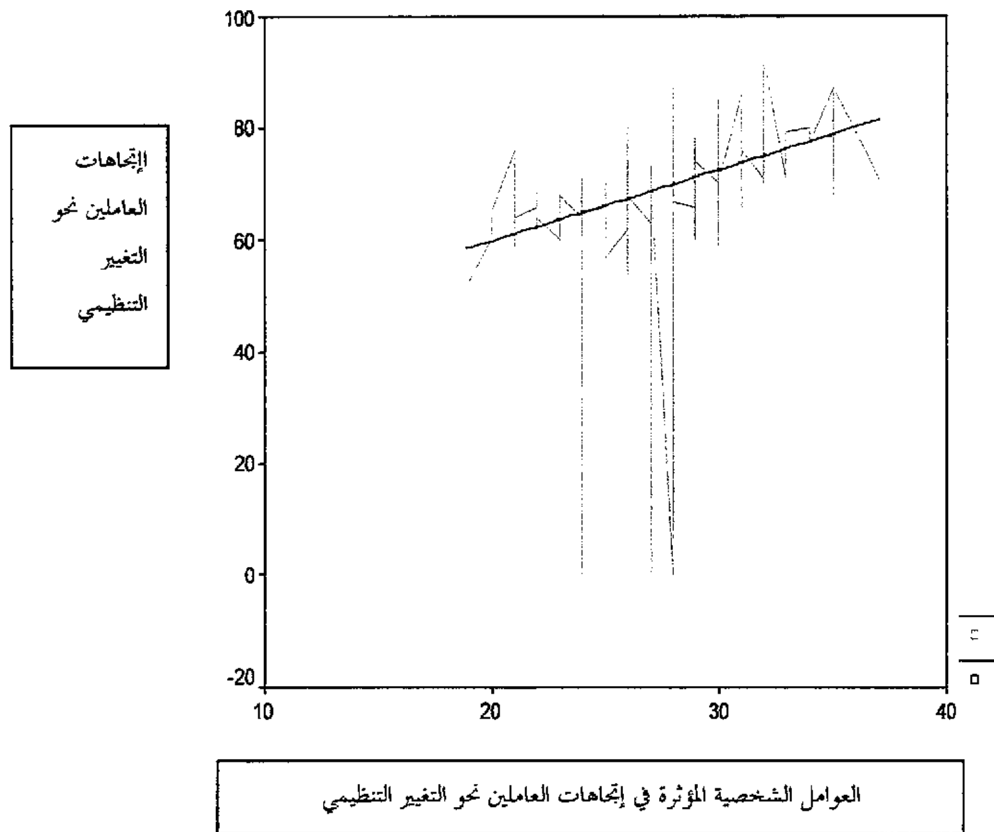


كما يتضح من الجدول (٣٩) أن أكثر العوامل التي تفسر أكبر قـــدر مـــن التبـــاين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هـــي العوامـــل الشخصية حيث تفسر ما قدره (٠,٠٢٦) من التباين، وجاءت قيمـــة (ت) لهـــا (٧,٨١٧) ، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، والشكل رقم (٢) يوضح منحنى

معامل الانحدار بين العوامل الشخصية من العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٢)

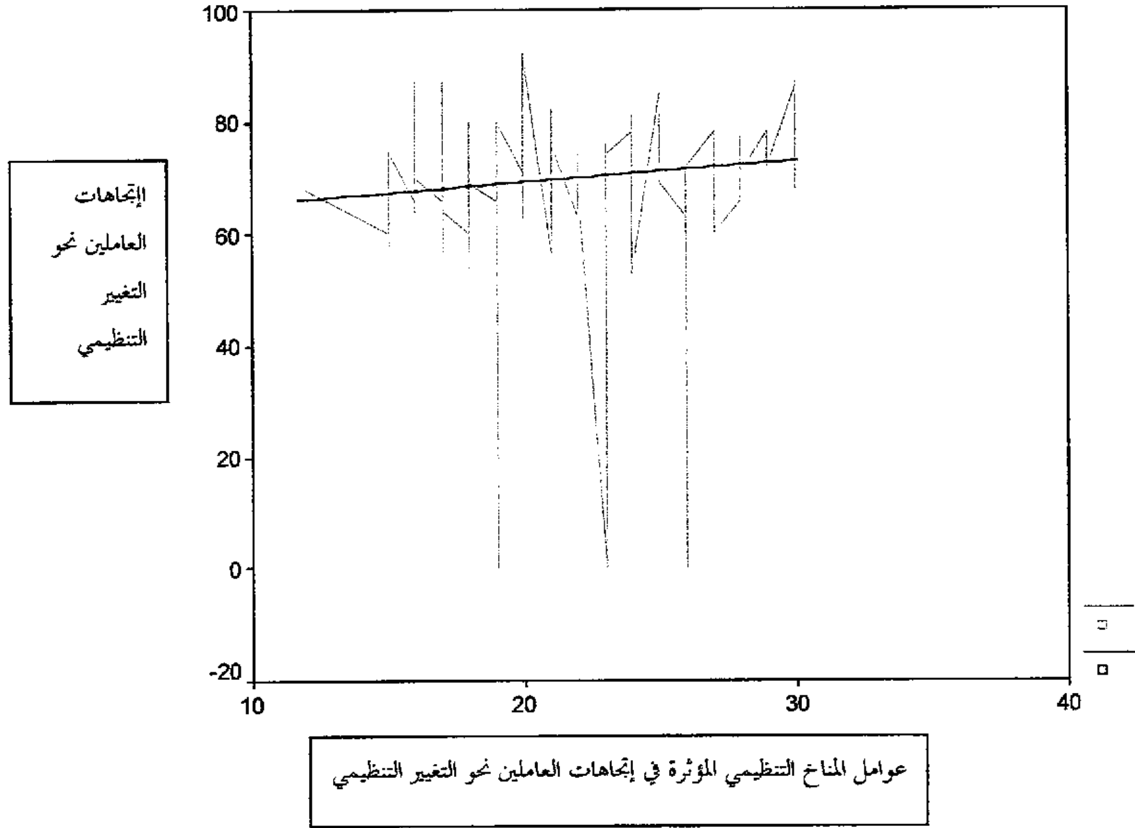
يبين منحى معامل الانحدار بين العوامل الشخصية المؤثرة في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي



كما يتضح من الجدول (٣٩) أن عوامل المناخ التنظيمي قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما قدره (٠,٠١٩) من التباين، وجاءت قيمة (ت) لها (٦,٥٤٨) ، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، والشكل رقم (٣) يوضح منحنى معامل الانحدار بين عوامل المناخ التنظيمي من العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٣)

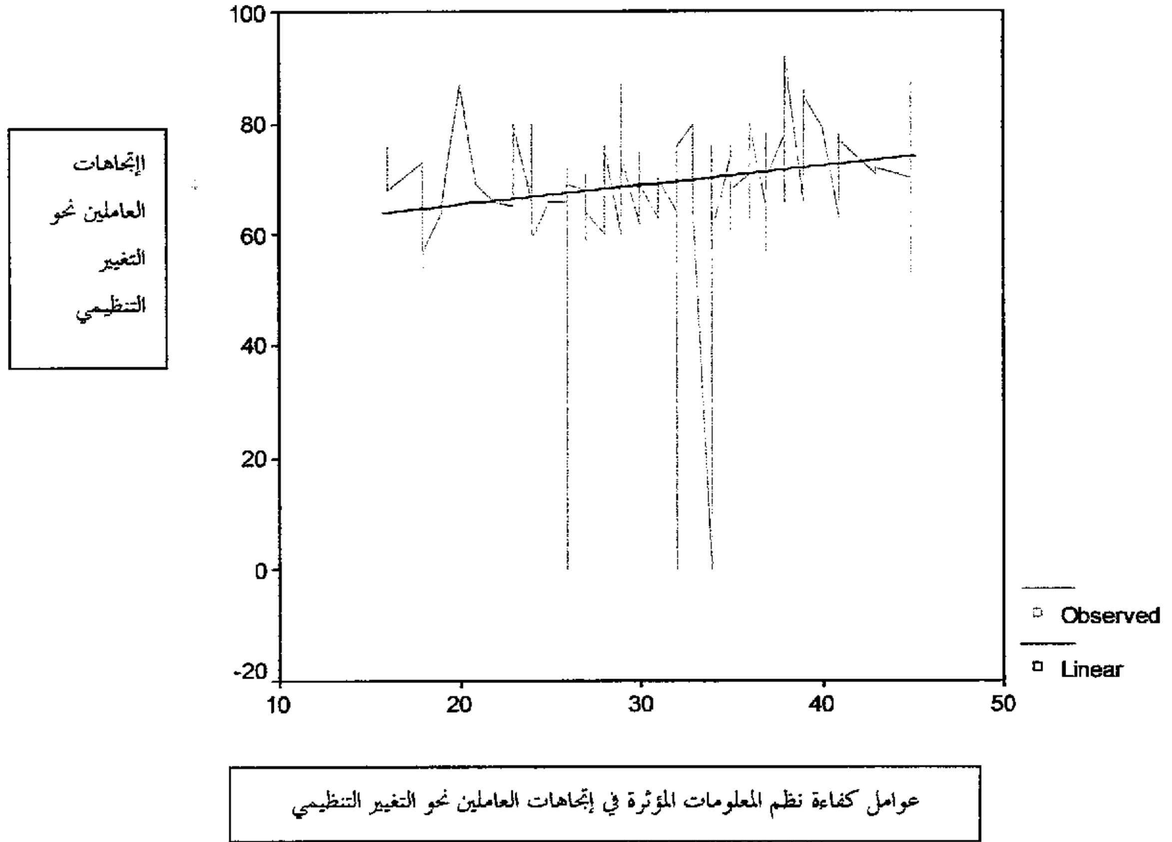
يبين منحى معامل الانحداربين عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي



كما يتضح من الجدول (٣٩) أن عوامل كفاءة نظم المعلومات تفسر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما قدره (٠,٠١٤) من التباين، وجاءت قيمة (ت) لها (٦,٤٢٠) ، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، والشكل رقم (٤) يوضح منحنى معامل الانحدار بين عوامل كفاءة نظم المعلومات من العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.

شكل رقم (٤)

يبين منحى معامل الانحدار لعوامل كفاءة نظم المعلومات المؤثرة في الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي، وبين جميع اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي



مناقشة نتائج الدراسة
تفسيراً وتحليلاً

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض نتائج الدراسة، وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

يتناول هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق باتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم وكل بعد من أبعادها، وكذلك العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي. يعرض الباحث مناقشة نتائج الدراسة وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة على النحو التالي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

وأظهرت النتائج أن طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع الاتجاهات (٣,٧٦) بنسبة (٧٥,٢%).

وأظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وفقاً لبعد التغيير الهيكلي فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجاباي أفراد العينة بين (٤,٣٠-٢,٦٢) أي ما نسبته بين (٨٦,٠% - ٥٢,٤%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٣٢) بنسبة (٦٦,٤%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير الهيكلي كانت بدرجة متوسطة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في إدارات الجوازات يشعرون بأهمية توزيع المهام بين العاملين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وبذلك يكون هناك فاعلية في الأداء وتقبل

للتغيير إذا كان هناك عدالة في توزيع المهام، كما أنهم يشتركون في صنع القرارات وبذلك يكون تقبل التغيير لديهم عالٍ لأنهم يصنعون القرارات بأنفسهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " إعادة النظر في توزيع المهام بين العاملين لضمان عدالتها "، و " صنع القرارات يتم بمشاركه من العاملين " في المراتب الأولى لعبارات هذا البعد.

كما يدرك العاملين في إدارات الجوازات أن ما يؤثر بشكل كبير على قبول التغيير الهيكلي هو الناحية المادية التي ينبغي أن تتفق مع جهد كل عامل، ويؤثر في ذلك أسس التعيين والترقية التي تتم فحين يشعر العاملين أنهم لا يلقون الحافز المادي بزيادة سلم الرواتب او البدلات، والحافز المعنوي بالترقية فإنهم سيقاومون التغيير، لأنهم لن يبذلوا جهداً لا يحصلون معه على الوضع المادي والمعنوي المناسب لذلك، ويؤكد هذا مجيء العبارات " سلم الرواتب والأجور يتماشى مع الجهود المبذولة "، و " أسس التعيين والترقية تتم بشكل عادل " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد.

أما فيما يتعلق ببعد التغيير السلوكي فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة تراوحت بين (٤,٠٠-٣,١٣) أي ما نسبته بين (٨٠,٠% - ٦٢,٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٧٠) بنسبة (٧٤,٠%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير السلوكي كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في إدارات الجوازات يدركون أنه لن يتم التغيير إذا كان بصيغة إجبارية، ولذلك ينبغي العمل على أن يكون التغيير نابع من أنفسهم وحتى يكون ذلك لا بد من أن يكون تشجيع العاملين على التعاون لإحداث التغيير، وهذا يتطلب أن يكون هناك إشراك لجميع العاملين في إحداث التغيير ولن يتأتى هذا في وجود القوانين والقرارات الصارمة التي تقيدهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون بين العاملين "، و" إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة "، في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

ويقلل من تقبل التغيير التنظيمي لدى العاملين في إدارات الجوازات أنهم يدركون أن وجود الصراع على الأدوار الوظيفية يؤدي إلى نشوء خلاف بين العاملين على العمل المطلوب إنجازه حيث إن بعض العاملين قد تعودوا على أداء أدوار معينة وحين يأتي من ينافسهم عليها

فهم لا يقبلون التغيير ويقاومونه، وهذا يرتبط بطبيعة العلاقات بين الرؤساء والعاملين فلا يتقبل العاملون التغيير إذا كان مفروضاً عليهم، ويؤكد هذا التفسير مجيء العبارات " هناك صراع وتنافس على الدور مع بقية العاملين "، و " العلاقات بين العاملين ورؤسائهم رسمية وغير مرنة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

أما فيما يتعلق ببعد التغيير التكنولوجي فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة تراوحت بين (٤,٧٠-٣,٦٦) أي ما نسبته بين (٩٤,٠% - ٧٣,٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٤,٢٧) بنسبة (٨٥,٤%)، ووفقاً للمحك فإن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التكنولوجي كان بدرجة عالية جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في إدارات الجوازات يدركون أهمية التغيير التكنولوجي في العمل وإدخال التقنيات الحديثة التي تساعد على توفير الوقت والجهد، ويؤكد هذا مجيء العبارات "إدخال التقنيات الجديدة في العمل"، و"التجديد في أسلوب العمل والتخلص من الروتين" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد وبدرجة عالية جداً.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من الحنيطي (١٩٩٤م)، ودراسة أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة النوباني (٢٠٠٣م)، ودراسة (Brown, 1994)، ودراسة (Piderit, 1999)، ودراسة (Deckerson, 2001)، ودراسة (Yamazaki, 2005).

وتختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من الساعدي (١٩٩٦م)، والطحم (١٩٩١م).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

وأظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع الاتجاهات (٣,٤٩) بنسبة (٦٩,٨%)

وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبعد العوامل الشخصية تراوحت بين (٤,٣٢-٢,٢٨) أي ما نسبته بين (٨٦,٤% - ٤٥,٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٤٥) بنسبة (٦٩,٠%)، ووفقاً للمحك فإن العوامل الشخصية المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى ارتباط العوامل الشخصية بالدافعية نحو العمل والاقبال عليه، وهذا يرتبط أيضاً بالرضا الوظيفي داخل العمل، كما أن دافعية العاملين نحو العمل وقبول التغيير تأتي نتيجة للاستعدادات الشخصية من قبلهم نحو اكتساب المهارات الجديدة والعمل بها، وهذا يحتاج إلى تعاون بين العاملين لإنجاز المهام المطلوبة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " هناك استعداد للتدريب واكتساب المهارات الجديدة "، و " أحتاج لمساعدة زملائي في إنجاز مهام العمل " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما يدرك العاملين أن التغيير لا يؤدي الى الاضرار بالنواحي المادية للشخص بل يعمل على تحسينها، حيث إنه كلما ارتقى الشخص بالتدريب والتطوير كلما زادت الحوافز المادية المقدمة له، ويؤكد هذا مجيء العبارة " التغيير يؤدي إلى الإضرار بالمصالح المادية " في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا البعد وبدرجة متدنية.

أما فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (٣,٧٣-٢,٦١) أي ما نسبته بين (٧٤,٦% - ٥٢,٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٤٦) بنسبة (٦٩,٢%)، ووفقاً للمحك فإن عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في إدارات الجوازات يدركون أهمية توفير مناخ وظيفي فاعل مما يساعد على تحقيق فعالية المناخ التنظيمي بشكل عام، وهذا يقترن بتوفير جو من العلاقات بين الزملاء تؤدي الى الارتياح في العمل، وحين يأتي التغيير يتعاون الجميع على قبوله وإحداثه داخل بيئة العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يوجد حرص دائم على أن يكون موقفي متوافقا مع مواقف الزملاء تجاه أي تغيير "، و " هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

ولكن يختلف الوضع بين الرئيس والعاملين من حيث التعامل فاذا توفرت بينهم الألفة والمودة فإن هذا يؤدي الى تقبل التغيير من العاملين من قبل رئيسهم ويسعون على إدخاله ضمن

المناخ التنظيمي للعمل، كما أن توفير البيئة المناسبة للعمل من خلال المستلزمات والمعدات المناسبة مهم جداً، لذلك فإن عدم قبول التغيير يتأثر بها ويؤكد هذا مجيء العبارات " تمتاز العلاقات بالرؤساء في العمل بروح الألفة والمودة " و " مستلزمات وظروف عملي (الأثاث ، المستلزمات المكتبية ، الأجهزة ، الآلات ، التكييف ، ... الخ) مريحة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

أما فيما يتعلق بعوامل كفاءة نظام المعلومات فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (٣,٩٨-٣,١٢) أي ما نسبته بين (٧٩,٦% - ٦٢,٤%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٥٨) بنسبة (٧١,٦%)، ووفقاً للمحك فإن عوامل كفاءة نظام المعلومات المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في إدارات الجوازات يدركون أهمية عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية التغيير، وعليه فإن إشراك العاملين في وضع قرارات التغيير وأخذ آرائهم نحو التغيير يعتبر مهماً لإحداث التغيير وقبوله، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يتم اتخاذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير "، و " المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير." في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

ويشعر العاملين في إدارات الجوازات بأهمية أن تكون المعلومات حول التغيير التنظيمي دقيقة وغير متناقضة وذلك حتى يحدث التغيير بصورة سليمة، وهذا يرتبط بقنوات الاتصال التي تصدر القرارات التي تعمل على احداث التغيير التنظيمي، حيث إن تعدد الجهات التي تصدر القرارات يؤدي إلى تناقض في المعلومات، وعليه لا بد أن تكون هناك جهة واحدة مسئولة عن عملية التغيير التنظيمي وهذا يؤدي الى رفع كفاءة نظم المعلومات حول عملية التغيير، ويدرك العاملين ذلك حيث تدنت استجاباتهم على العبارات " المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض"، و "الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين ورؤسائهم"، و"القنوات المعتمدة في إيصال

المعلومات (مكاتبات رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات.. الخ) تفي بالغرض المطلوب "، حيث جاءت في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من الحنيطي (١٩٩٤م)، ودراسة أدبيس ومحارمة (٢٠٠٠م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م)، ودراسة العواملة (١٩٩٢م)، ودراسة النوباني (٢٠٠٣م)، ودراسة (Mckinny, 2003)، ودراسة (Quinn, 2001)، ودراسة (Kennedy, 2002)، ودراسة (Schroeder, 2001)، ودراسة (Ford, 2004)، وتختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من الساعدي (١٩٩٦م)، والطجم (١٩٩١م).

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

نصُّ السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيرات الدراسة الشخصية والعملية ؟

أ. وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج)، حيث كانت.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الحالة الاجتماعية للفرد لها دور في تقبل التغيير حيث إن الفرد المتزوج يمر بخبرات تساعد على التغيير لأنه مارسه، ويؤكد ذلك ما أظهرته الفروق بين المتوسطات حيث كانت لصالح المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٧٠,٥٣٤)، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند غير المتزوجين (٦٧,٩٧٩).

وتختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة اللوزي (١٩٩٧م).

ب. وفقاً لمتغير العمر:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٥١٧).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي العمر الأعلى لديهم قدرة أكبر على تقبل التغيير فيكون لديهم مرونة في التعامل أكثر من ذوي العمر المنخفض، ويؤكد هذا التفسير ما أظهرته

نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (١٩٩٧م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م)، ودراسة الحربي (٢٠٠١م).

ج. وفقاً لمتغير المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٨,٠٩٦).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذو المؤهل الأعلى لديه وعي وإدراك أعلى حول التغيير التنظيمي فالذي مؤهله دراسات عليا وبكالوريوس ليس كالذي مؤهله ثانوية او دون الثانوية، حيث إن المعارف التي يكتسبها الفرد خلال دراسته في مؤهلات أعلى تساعده على فهم التغيير ومتطلباته، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من اللوزي (١٩٩٧م)، والحربي (٢٠٠٠م)، والنوباني (٢٠٠٣م)، ودراسة العامري والفوزان (١٩٩٩م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أدبيس ومحارمة (٢٠٠٠م).

د. وفقاً لمتغير المركز الوظيفي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠,٤٥١).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين في مناصب إدارية عليا يكونون أقرب من عملية صنع القرار بل قد يكونوا هم صناع القرار في التنظيم، وهذا القرار الذي يصدر عنهم ويحمل التغيير يكونوا هم أكثر إدراكاً لعملية التغيير المطلوبة، وهذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من اللوزي (١٩٩٧م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994).

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أدبيس ومحارمة (٢٠٠٠م)، ودراسة الحربي (٢٠٠١م).

هـ. وفقاً لمتغير نوع الوظيفة :

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٢,٣١٩).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذو الرتبة الأعلى من حيث نوع الوظيفة يكونون هم المسئولين عن عملية التغيير وإحداثها في التنظيم وبالتالي يكونون أكثر معرفة ودراية بطبيعة التغيير فتكون اتجاهاتهم نحو التغيير أكثر تقبلاً من ذوي المراتب الأدنى وظيفياً، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النوباني (٢٠٠٣م)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، ودراسة العامري والفوزان (١٩٩٩م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م).

و. وفقاً لمتغير الدورات التدريبية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٢٩).

وربما يعود السبب في ذلك أن التدريب عامل أساسي في قبول التغيير أو مقاومته، وبالتالي يكون المتدربين هم الأكثر إدراكاً ووعياً لعملية التطوير والتغيير التي تحدث في التنظيم، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي التي أظهرت وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة (Roberts, 1993).

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

نصُّ السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين إستجابات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكه المكرمه حول العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيرات الدراسة الشخصية والعملية ؟

أ. وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن للحالة الاجتماعية دور في فهم العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير لأن الحالة الاجتماعية هي تغيير في حياة الفرد بشكل عام، ولممارسته التغيير في حياته فإن باستطاعته فهم عوامل التغيير التي تحدث في عمله بشكل خاص، وهذا ما أكدته الفروق بين المتوسطات ، حيث كانت الفروق لصالح المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٨١,٣١٥)، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند غير المتزوجين (٧١,٥٧١).

تختلف نتائج هذا السؤال مع دراسة اللوزي (١٩٩٧م).

ب. وفقاً لمتغير العمر :

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٠٤٣).

وربما يعود السبب في ذلك أن الذين أعمارهم أعلى لديهم قدرة على إدراك العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير وفهمه بشكل أكبر من ذوي العمر المنخفض، وذلك بحكم الخبرة التي مروا بها في حياتهم في مجال العمل، ويؤكد هذا التفسير ما أظهرته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994).

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (١٩٩٧م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م)، ودراسة الحربي (٢٠٠١م).

ج. وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٥٧٢).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن للمؤهل العلمي دور كبير في إدراك العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير المطلوب، وذلك لأن ذوي المؤهل العلمي بحكم المعارف التي اطلعوا عليها أثناء دراستهم أعطتهم فرصة أكبر للوعي بعوامل التغيير، وهذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من اللوزي (١٩٩٧م)، والحربي (٢٠٠٠م)، والنوباني (٢٠٠٣م)، ودراسة العامري والفوزان (١٩٩٩م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994).

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أدبيس ومحارمة (٢٠٠٠م).

د. وفقاً لمتغير المركز الوظيفي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٣٨).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي المركز الوظيفي الأعلى هم الأقرب من عملية اتخاذ القرار لأنهم في وظائف إدارية تشكل المناصب الكبرى في التنظيم وهذا يساعدهم على صنع القرار، وبهذا يدركون العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو قبول او رفض التغيير، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة

على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من اللوزي (١٩٩٧م)، ودراسة الساعدي (١٩٩٦)، ودراسة (Brown, 1994).

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أدبيس ومحارمة (٢٠٠٠م)، ودراسة الحربي (٢٠٠١م).

هـ. وفقاً لمتغير نوع الوظيفة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٠,٨٨٣).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الرتبة من نوع الوظيفة الأعلى قد يكونون هم أصحاب المراكز الأعلى وبالتالي يكونوا هم من رؤساء التنظيم، وحين يصدر أي قرار بالتغيير يكونوا قد استشيروا فيه، وعلى العكس فإن العاملين في المراتب من نوع الوظيفة المنخفض لا يشركون في عملية التغيير او وضع قراراته، فتكون العوامل المؤثرة في اتجاهات ذوي الوظيفة الأعلى مفهومة أكثر من ذوي الوظيفة الأدنى، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي التي أظهرت وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النوباني (٢٠٠٣م)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو حمدية (١٩٩٤)، ودراسة العامري والفوزان (١٩٩٩م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م).

و. وفقاً لمتغير الدورات التدريبية:

أظهرت النتائج أنه توجد فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحـــسوبة (٦,٠٢٩).

وربما يعود السبب في ذلك أن للتدريب أثر واضح في ادراك العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير، حيث إن التدريب نوع من الممارسة وهو خبرة فإذا تم اكساب العاملين التدريب المناسب لفهم التغيير تقلصت العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم نحو التغيير في التنظيم، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي التي أظهرت وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة (Roberts, 1993).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

نصُّ السؤال الخامس على: هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها ؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير الهيكلي (٠,٤١٦)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على التغيير الهيكلي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير السلوكي (٠,٣١٥)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على التغيير السلوكي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير التكنولوجي (٠,٤٢٧)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها تؤثر على التغيير التكنولوجي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ارتفاعاً كلما تقلصت اتجاهات العاملين نحو مقاومة التغيير، وكلما انخفضت العوامل المؤثرة نحو التغيير التنظيمي كلما كانت هناك اتجاهات عند العاملين نحو مقاومة التغيير، وترتفع بذلك درجة قبول التغيير التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حمدية (١٩٩٤م)، ودراسة زيني (١٩٩٥م)، ودراسة النوباني (٢٠٠٣م)، ودراسة (Dibendetto, 1994). بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة اللوزي (١٩٩٧م)، ودراسة يوسف (٢٠٠٠م)، ودراسة الحربي (٢٠٠١م).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس:

نص السؤال السادس على: ما العوامل التي تفسر أكبر قدر ممكن من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي ؟

أظهرت النتائج أن جميع العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تفسر مستويات اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث بلغت نسبة جميع العوامل التي تفسرها (٠,٠٢١) من التباين في اتجاهات العاملين.

وأظهرت النتائج أن أكثر العوامل تفسيراً لأكبر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هي العوامل الشخصية حيث تفسر ما قدره (٠,٠٢٦) من التباين. كما أظهرت النتائج أن عوامل المناخ التنظيمي تفسّر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما

قدره (٠,٠١٩) من التباين. في حين كانت عوامل كفاءة نظام المعلومات هي أقل العوامل التي تفسر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما قدره (٠,٠١٤) من التباين في اتجاهات العاملين.

وربما يعود السبب في ذلك أن هذه العوامل تشكل أغلب العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، ولكنها ليست كل العوامل المؤثرة في اتجاهاتهن، لأنها لم تفسير سوى جزء من التباين في الاتجاهات، وبالتالي فإن هناك عوامل أخرى تفسر القدر المتبقي من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

الفصل الخامس

ملخص النتائج
التوصيات
المقترحات

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بإستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة، ومناقشة تلك النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، وإتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بالعوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وربطها بنتائج الدراسات السابقة. يستعرض الباحث في هذا الفصل ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة على النحو التالي:

ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت اليها الدراسة:

١. أظهرت النتائج أن طبيعة اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة بشكل عام نحو التغيير التنظيمي جاءت بدرجة عالية.
٢. أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير الهيكلي كانت بدرجة متوسطة.
٣. أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير السلوكي كانت بدرجة عالية.
٤. أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التكنولوجي كانت بدرجة عالية جداً.
٥. أظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها جاءت بدرجة عالية.
٦. أظهرت النتائج أن العوامل الشخصية المؤثره في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي كانت بدرجة عالية.
٧. أظهرت النتائج ان عوامل المناخ التنظيمي المؤثره في إتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي كانت بدرجة عالية.
٨. أظهرت النتائج أن عوامل كفاءة نظام المعلومات المؤثره في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية.

٩. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج)، حيث كانت لصالح المتزوجين.

١٠. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٥١٧).

١١. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

١٢. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٨,٠٩٦).

١٣. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

١٤. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠,٤٥١).

١٥. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

١٦. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٢,٣١٩).

١٧. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

١٨. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٢٩).

١٩. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

٢٠. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الاتجاهات

العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج)، حيث كانت الفروق لصالح المتزوجين.

٢١. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٠٤٣).

٢٢. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلاّلة إحصائية لصالح الذين أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر على جميع مستويات العمر الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، والذين أعمارهم من ٢٥-٣٥ سنة.

٢٣. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٥٧٢).

٢٤. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلاّلة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم بكالوريوس على باقي مستويات المؤهل العلمي الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة والذين مؤهلهم العلمي دون الثانوية العامة.

٢٥. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على

اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٧٣٨).

٢٦. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين مركزهم الوظيفي مدير إدارة أو مساعد ورئيس قسم على الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين مركزهم الوظيفي موظف عادي.

٢٧. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٠,٨٨٣).

٢٨. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح الذين نوع وظيفتهم ضابط على الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين نوع وظيفتهم صف ضابط ومدني.

٢٩. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٠٢٩).

٣٠. أظهرت نتائج المقارنات البعديّة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وجود فروق ذات دلالّة إحصائية، لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورتين فأكثر على باقي مستويات التدريب الأخرى، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على مستويات الدورات التدريبية الأخرى.

٣١. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي وبين العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بجميع أبعادها عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين جميع العوامل وبين اتجاه العاملين نحو التغيير الهيكلي (٠,٤١٦)، وهو معامل ارتباط قوي موجب حيث إن العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تؤثر في إتجاهاتم نحو التغيير الهيكلي مما يدل على أن العلاقة بينها علاقة طردية.

٣٢. أظهرت النتائج أن جميع العوامل المؤثرة في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تفسر مستويات اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث أن تلك العوامل تفسر ما قدره (٠,٠٢١) من التباين في اتجاهات العاملين.

٣٣. أظهرت النتائج أن أكثر العوامل تفسيراً لأكبر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي هي العوامل الشخصية حيث تفسر ما قدره (٠,٠٢٦) من التباين.

٣٤. أظهرت النتائج أن عوامل المناخ التنظيمي تفسّر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما قدره (٠,٠١٩) من التباين.

٣٥. أظهرت النتائج أن عوامل كفاءة نظم المعلومات هي أقل العوامل التي تفسر قدر من التباين في اتجاهات العاملين في إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي حيث تفسر ما قدره (٠,٠١٤) من التباين في اتجاهات العاملين.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسه نخلص الى التوصيات التاليه:

١. ضرورة إعطاء برامج التدريب مزيدا من الاهتمام خاصة في حال اجراء تغيير يتطلب التدريب ، فبرامج التدريب تسهم في اكساب العاملين المهارات اللازمه لأداء أعمالهم،كما تسهم أيضا في مساعدة العاملين المشمولين بالتغيير في التكيف مع مقتضياته.

٢. عند اجراء أي تغيير ، يتوجب على الاداره عدم الاقتصار على تقويم نجاح التغيير من الناحيه الفنيه الاجرائيه فقط،بل يجب الأخذ في الاعتبار انعاكاسات التغيير على الجوانب الاجتماعيه والنفسيه للعاملين،كما أن ارتباط التغيير بمن يحظى بالتأييد والنفو ،خاصة عند اجراء تغيير سلوكي، يعتبر من أهم عوامل نجاح ذلك التغيير ،حيث يتم في هذه الحاله نمذجة التغيير كسلوك قدوة للآخرين.

٣. ضرورة إعطاء أهمية أكبر للمعلومات من خلال تفعيل نظام الاتصال ،حيث ان للمعلومات أثرا كبيرا في بناء الموقف من التغيير ، كما أن المعلومات تعتبر من أهم محددات الادراك والذي بدوره يعتبر من أهم المحددات التي تحكم طبيعة استجابة الافراد للأحداث.

٤. مشاركة المعنيين بالتغيير او من يمثلهم في اعداد وتنفيذ خطة التغيير تعتبر ضرورة هامه لنجاح أي تغيير ، لأن هذه المشاركه تسهم والى حد بعيد في تحديد طبيعة الاستجابه للتغيير.

٥. الاعداد الجيد لخطة التغيير،المتابعه المستمره من قبل الاداره أثناء وبعد اجراء التغيير ، واعتماد الاداره سياسه الباب المفتوح وتفهمها أسباب معارضة العاملين للتغيير ، تعتبر ضرورات لنجاح برامج التغيير.

٦. تختلف العوامل المؤثره في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي من ادارة الى أخرى ، لذا يتعين البحث في هذه العوامل في كل اداره بحسب خصوصيتها.

٧. على الادارات تبني خطه هادفه الى مأسسة التغيير واعتماده مدخلا وقائيا للتعامل مع المشكلات المتوقعه بدلا من اعتماده مدخلا لادارة الأزمات.

٨. على الادارات اعتماد التغيير مدخلا للتجديد وحصانة من الجمود،فبالتغيير نحقق الانجازات فوق رواسب الماضي.

٩. ليس بالامكان انكار حقيقة أن التغيير سنة الحياه ، فاذا لم نؤمن بذلك ، فسوف نؤمن مجبرين بواقع ليس من صنع أيدينا .

١٠. علينا الا نصر على العيش في الماضي بحجة الاستقرار الزائف،بل على النقيض من ذلك ،لنسع الى جعل التغيير سبيلا للاستقرار الحقيقي .

١١. الى الادارت العليا حان الوقت لنقل نعم للتغيير ، ولنتخلص من التردد والخوف من الفشل ، ولنندفع الى التغيير مدخلا للابداع والتطوير.

١٢. لا يكفي الإقرار من قبل الإدارات بأن التغيير ضرورة ؛ إنما يجب تجسيد هذا الإقرار واقعا من خلال تكامل جهود العاملين فيها ليكون شعور كل واحد منهم بأنه وزملاؤه بمثابة الجسر الذي تعبر عن طريقة إدارتهم الى مستقبل آمن ؛ وهو بالضرورة مستقبلهم الذي ينشدون .

الدراسات المقترحه:

١. دراسة أثر الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير في المنظمات .

٢. دراسة مدى توفر الموارد البشرية ، المالية ، والتكنولوجية التي يتطلبها التغيير في المنظمات.

٣. دراسة أثر السياسات الإدارية في اتجاهات العاملين نحو التغيير في المنظمات.

٤. دراسة مماثله على مستوى المملكة العربية السعودية.

٥. دراسة مماثله على أجهزة حكومية أخرى ، أو شركات ومؤسسات أهليه.

٦. دراسة عوامل أخرى تؤثر في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، فليس ماذكر في هذه الدراسة من عوامل هو كل ما يؤثر في إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي.

المراجع

أولا: المصادر الرئيسيه:

١. القرآن الكريم.

٢. صحيح البخاري،للإمام محمد بن إسماعيل البخاري،ط١،دار الكتب العلميه،لبنان،١٤١٢هـ.

ثانيا: الكتب والرسائل العلميه:

١. إبن منظور،جمال الدين، لسان العرب ، المجلد الخامس ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت: لبنلن،١٩٥٦م.

٢. ابو جاموس، سليمان، الوجه الآخر للإداره، جامعة النجاح الوطنيه، نابلس: فلسطين،١٩٩٦م.

٣. أبو حمدية ، أيمن حمدي ، ١٩٩٤م ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان: الأردن،١٩٩٤م.

٤. أدبيس، خالد محمد، ومحارمة، ثامر محمد، ٢٠٠٠م، التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الصناعية القطرية: دراسة ميدانية، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، ٢٠٠٠م.

٥. أفندي، عطيه حسين ، اتجاهات جديدة في الإدارة : بين النظرية والتطبيق ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة ، ١٩٩٤م .

٦. أميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال ، ط١ ، (المؤلف) ، عمان ، ١٩٩٢ .

٧. أندرو دي . سيزلاقي ، مارك جي ، والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم ، مراجعة : علي محمد عبدالوهاب ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١م.

٨. تركي ، مصطفى أحمد ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الطبعة الأولى ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت،١٤٠٦هـ.

٩. حريري، هاشم بكر، الإدارة التربوية، المؤلف:المملكة العربية السعودية،٢٠٠٢م.

١٠. حريم،حسين،السلوك التنظيمي–سلوك الأفـراد في المنظمـات،دار زهـران للنـشر والتوزيع،الأردن،١٩٩٧م.
١١. الحمادي ، علي، التغير الذكي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيـع ، بـيروت ، لبنان،١٩٩٩م.
١٢. الحنيطي،محمد فالح، إتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك،١٩٩٤م.
١٣. الخضيري، محسن ، إدارة التغيير ، الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٢م.
١٤. خطاب، عايدة سيد ، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظـروف التغـييرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقدمة إلى المؤتمر الأول – استراتيجيات تغـيير وتطـوير المنظمات – القاهرة ١٩٩١م.
١٥. درة،عبد الباري ،التغيير في المنظمات،مجلة البحوث الاقتصادية والإداريـة،م ٩، ع٤، ١٩٨١م.
١٦. ديفيد س ، ويلسون ، استراتيجيات التغيير ؛ مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ط١ ، ترجمة : تحية السيد عمارة ، مراجعة : شفيق رزق المالكي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م.
١٧. زويلف والقريوتي، مبادئ الاداره نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع التعاونيـه، عمـان : الأردن،١٩٨٤م.
١٨. زيني،ايمان عبداللطيف،الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغـيير التنظيمي بالتطبيق على بنك القاهره الـسعودي،رسـالة ماجـستير،جامعـة الملـك عبدالعزيز،جده(١٤١٦هـ–١٩٩٥م).
١٩. الساعدي،علاء عبدالحسين،أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي:دراسه ميدانيه علـى البنك الاسلامي الأردني،الاداري،١٩٩٦م.
٢٠. السكر، عبدالكريم صالح ، دور الأجهزة الإدارية العامة في التخطيط التنموي في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) : الجامعة الأردنية ، ١٩٩٢م .
٢١. الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، والسواط ، طلق بن عوض الله، السلوك التنظيمي، دار النوابغ للنشر والتوزيع ، جدة : المملكة العربية السعودية،١٤١٥هـ

٢٢. الطجم،عبدالله بن عبدالغني،مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامه السعوديه لعوامل التغيير:دراسه نظريه ميدانيــه،مجلــة جامعــة الملــك عبــدالعزيز:الاقتــصاد والادارة،١٩٩١م.

٢٣. العامري،أحمد سالم،والفوزان،ناصر محمد،مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزه الحكوميه بالمملكه العربيه السعوديه:أسبابها وعلاجها،مجلة جامعة الملــك عبــدالعزيز:الاقتــصاد والاداره،١٩٩٩م.

٢٤. عبدالوهاب، علي محمد ، التغيير : مناهجه ــ خطواته ــ مقوماته : دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس – استراتيجيات تغيير وتطوير المنظمات ، الإدارة في ظلال التغيير، تحرير سعيد عامر، مركز (وايد سيرفس) للاستــشارات والتطــوير الإداري ، القــاهرة: ١٩٩٦م .

٢٥. العديلي، ناصر ،السلوك الإنساني والتنظيمــي:منظــور كمــي مقارن،معهــد الإدارة العامة،الرياض: ١٩٩٢م.

٢٦. العوامله،نائل،التغيير والتطوير التنظيمي في أجهــزة الاداره العامــه في الأردن:دراســه ميدانيه،مجلة أبحاث اليرموك،١٩٩٢م.

٢٧. عوده،أحمد سليمان، القيــاس والتقــويم في العمليــه التدريــسيه،الأردن:دار الأمــل للنشر،٢٠٠٢م.

٢٨. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإداريه ، ط ٢ ،(المؤلف)، عمان : الأردن،١٩٩٣.

٢٩. اللوزي، موسى سلامة، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطــور الأداري في القطاع العام في الأردن، مجلة الدراسات،٢٠٠٢م.

٣٠. اللوزي، موسى سلامة، إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحــو إدارة التغيير التنظيمي، مجلة الدراسات،١٩٩٨م.

٣١. لوصيف، سعيد ، الإدارة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائيــة ، الإداري — مسقط ، المجلد ١٦ العدد ٥٨ ، ١٩٩٤م.

٣٢. المديريه العامة للجوازات،،الدليل الاعلامي لحملة الجوازات الوطنيه،الريــاض: شــركة أنظمة الكمبيوتر المتطوره،١٩٩٩م.

٣٣. مصطفى ، أحمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير ، المؤتمر السنوي الثاني ، استراتيجيات التغيير وتطور منظمات العمل، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطور الإداري ، القاهرة ، مصر، ١٩٩٢م.
٣٤. المغربي،كامل محمد،،المدخل لادارة الأعمال أسس ووظائف، مكتبة عمان، عمان :الأردن،١٩٨٤م.
٣٥. المليجي، ابراهيم عبداهادي محمد،،الإداره: مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفه الجامعيه، السويس : مصر،٢٠٠٠م.
٣٦. منسي،محمد عبدالحليم،،التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء،الاسكندريه:مركز الاسكندريه للكتاب الجامعي،١٩٧٢م.
٣٧. الهاجري،راشد بن ظافر،،جواز السفر السعودي تاريخ نشأته وتطور قطاع الجوازات،الرياض:دار المدار للنشر والتوزيع،١٩٩٣م.
٣٨. يوسف، درويش عبدالرحمن ،، العوامل المؤثره في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسه ميدانيه مطبقه على المؤسسات العامله بدولة الإمارات العربه المتحده، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ١٣ ، ٢٠٠١م.
٣٩. يوسف، محمد راجح ، أقدار التغيير، مكتبة مدبولي، القاهره: مصر،١٩٨٩م.

ثالثا: المراجع الاجنبيه:

1. Betty, Mckinny, jean.proquest Dissertions And theses, Alaska's Quality school Initiative: A description and analysis of 51 school's perceived strengths and weaknesses in factors associated with organizational change, 2003.
2. Brown –Frierson, Jacqueline Louise proquest Dissertions And theses, Study in organizational change: the attitudes of personnel toward Total Quality Management implementation in state department of education, 1994.
3. Carnal, C.A. Toward theory for the Evaluation of Organizational Change Human Relations, 39, No.8 (1986).
4. Cherrington, parid J.The Management at HvmanResources,4th ed.,pretice Hall, New jersey-Englewood Clitts, 1995.
5. Chris Argyrols, Intervention Theory and Method, In: Wendell L. French, et al., eds., Organization Ddevelopment, Theory, Patrice and Research, 3rd.ed. IRWIN.Homewood,Illinois, 1989.
6. Dibenedetto, John, Analysis of attitudinal and behavioral outcomes involving organizational culture and change management, Dissertations Abstract International, 54, No, 10A,1993.
7. Eldridge, Charles, Organizational congruent values: effects on attitudes for planned and innovation in a production environment, Dissertations Abstract International, 62, No, 10A, 2001.
8. Erto,Samvelc .and peter, Paul, Strategic management; Concepts and pillions, 2nd ed.mc Graw –Hill,New York, Inc., 1991.
9. Ford, James H. proquest Dissertions And theses , Assessing employee attitudes towards organizational in substance abuse treatment agencies, 2004.
10. Gaylor, Thomas, Factors affecting resistance to change: a case study of two north texts police department. Dissertations Abstract International, 40No, 01A, 2001.
11. Kennedy,Christina Joanne proquest Dissertions And theses , studying organizational change: A change response model with readiness factors, a case study, and research implications, 2002.
12. Kincki, Angelo, Robert Kreither, Organizational Behavior, 3rd ed ., Irwin,Chicaqo, 1995.
13. Kathryn Bartol and David Marti, Management, New York, Mc Graw Hill, Inc., 1991.
14. N. Lemon,Attitudes and their measurement,(London: BT.Batsford LTD 1973
15. Northern, Teresa, Historical, biographical, and social factors that influence and educational organizations under going change: organizational change, school improvement, Dissertations Abstract International, 53, No, 02A, 1991.

16.Orth Michael Stephen proquest Dissertions And theses , Factor related to resistance support of organizational change, 2002.
17.P. zimbardo, E. Ebbesen and C. Maslach, Influncing attitudes and Changing behavior, (Menlo Park: AWP Company 1977).
18.Piderit , Kristin Dissertions And theses, navigating relationships with coworkers: understanding employees' attitudes toward an organizational change, 1999.
19.Quinn , Michael D.. proquest Dissertions And theses, Factors influencing employee commitment to organizational change: Moving toward an inclusionary environment, 2001.
20.Raymand A.noe. and others , human Resource Management , gaining a competitive Advantage , 1sted ., Irwin , Boston ,1994.
21.Raymond, Patrick M.wright A. Noe, Management of organizations, 1 st ed., Irwin, Chicago, 1996.
22.Reddy, Ac Traipathi, P.N., Principles of Management, 2 nd ed., Tata Mc Graw Hill, New Delhi, 1991.
23.Schermerhorn , John R. , 1st ed., management and Organizational Behavior Essentials, John Wiley and sons, New York 1996.
24.Scholes, kevon and johnson, Gerry, Exploring Coring Corporate Strategy, 4th ed ., Prentice Hall , London 1997 .
25.Schroeder , Connie marie . proquest Dissertions And theses-Faculty change agents: individual and organizational factors that enable or impede faculty involvement in organizational change, 2001.
26.Worley G. , Christopher, Organization Development and Change 5th ed ., West publishing Company , New York , 1993.
27.Wrley G., Christopher , organization Development and Chang,5th ed., West publishing Company,New York,1993.
28.Yamazaki , kenji , proquest Dissertions And theses , team membership and attitudes toward organizational change: An investigation of attitudinal mediators, 2005.

الملاحق

ملحق رقم(١)

خطاب سعادة عميد كلية التربيه بجامعة أم القرى الى سعادة مدير جوازات منطقة مكه المكرمه بشأن تطبيق أداة الدراسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم: ....
التاريخ: ....
المشفوعات: ....

سعادة مدير جوازات منطقة مكة المكرمة — سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : — وبعد

نفيد سعادتكم بأن الطالب/ سالم بن عبد الله سالم المالكي ، أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير — بقسم الإدارة التربوية والتخطيط — ويرغب تطبيق الاستبانه الخاصة بدراسته على العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة — وإدارة جوازات العاصمة المقدسة — إدارة جوازات محافظة الطائف — والتي بعنوان((العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغير التنظيمي — دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه نحو تسهيل مهمة الطالب لتطبيق الاستبانه الخاصة بدراسته.شاكرين لسعادتكم كريم تعاونكم ؛؛؛

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdiyah 02 - 5270000

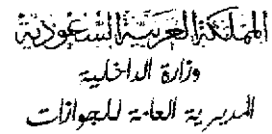
جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى ـ مكة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

ملحق رقم(٢)

خطاب سعادة مدير جوازات منطقة مكه المكرمه الى سعادة مدير جوازات العاصمه المقدسه والطائف بشأن تطبيق أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجوازات



جوازات منطقة مكة المكرمة
الشئون العسكرية – الضبط ١/٣٦٧٧

مدير جوازات العاصمة المقدسة

مدير جوازات محافظة الطائف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

الإشــارة : خطاب عميد كلية التربيه بجامعة أم القرى رقم ١/٥٥٦ وتاريخ ١٤٢٨/٣/١٩هـ .

الموضـوع: بشأن الطالب النقيب– سالم بن عبد الله سالم المنكي – أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير – بقسم الإدارة التربويه لتخطيط ويرغب تطبيق الاستبانه الخاصة بدراسته على العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة وإدارة جوازات العاصمة المقدسة وإدارة جـوازات محافظة الطائف بعنوان (العوامل المؤثرة في تجاهات العاملين نحو التغيير والتنظيمي)

المطلوب : يتعمد تسهيل مهمة الطالب لتطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته وتقديم كل العون له حيث أنه يستفاد من هذه الدراسة لخدمة القطاع ..

والسلام عليكم ،،،،،،

مدير جوازات منطقة مكة المكرمة بالنيابة
عميد/
محمد بن حسن الأسمري
١٤٢٨/٣/٢٠

الرقـم : ١١٠٣ التاريخ : ١٤٢٨/٣/٢٠ المشفوعات : بدون

ملحق رقم(٣)

خطاب سعادة عميد معهد البحوث العلميه بجامعة أم القرى الموجه لسعادة عميد كلية التربيه بشأن الإفاده عن موضوع رسالة الماجستير

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٢٨٥١
التاريخ : ١٤٢٥/٤/٢٥
المشفوعات : ــــــ

سعادة عميد كلية التربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

بناءً على الخطاب المقدم من الطالب/ سالم عبد الله سالم المالكي

من قسم [الادارة التربوية والتخطيط] الذي يرغب فيه إفادته عن بحث بعنوان

: دور البرامج التدريبية في اكتشاف الموهوبين بالمعاهد العسكرية التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة الطائف .

والذي أختاره لينال به درجة [الماجستير]

يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى بان هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض وفي ضوء قاعدة بيانات الرسائل بجامعة أم القرى.

وبناءً عليه تم تسجيل الموضوع باسم الباحث المذكور.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،،،،،،،،

عميد معهد البحوث وإحياء
التراث الإسلامي
أ. د/ محمد بن حمزه السليماني



الفنزو ...

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Azizia 02 - 5501000 - Abdiah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

ملحق رقم(٤)

الخطاب الموجه لمحكمي أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور : .... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

تتصل الأداة المرفقة والمعدة بصورتها الأولية بدراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى وتهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على: **العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين بإدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة نحو التغيير التنظيمي.** وتنقسم هذه الأداة إلى قسمين:

١. مجموعة من العبارات تتعلق بطبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي . وتشمل المحاور التالية:
   - التغيير الهيكلي .
   - التغيير السلوكي .
   - التغيير التكنولوجي .

٢. مجموعة من العبارات تتعلق بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي . وتشمل المحاور التالية :
   - العوامل الشخصية .
   - عوامل المناخ التنظيمي .
   - العوامل المعلوماتية .

الرجاء التكرم بتحكيم أداة الدراسة لما عرف عنكم من خبرة أكاديمية في مجال البحث العلمي وإبداء رأيكم فيما يلي:

- مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة .
- مدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه .
- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه .
- التوجية بتعديل أو حذف أو إضافة أي عبارة ترونها ضرورية .

علما بأن المقياس المستخدم في أداة الدراسة هو المقياس الخماسي التالي :

(موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقا).

شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام .

أرجو التكرم بتعبئة البيانات التالية :

الاسم :

الدرجة العلمية :

العمل الحالي :

الباحث

سالم بن عبدالله بن سالم المالكي

٠٥٠٢٧٠٠٠٠٢

Alsafe65@hotmail

ملحق رقم(٥)

بيان بأسماء محكمي أداة الدراسة

بيان بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجه العلميه	الوظيفه
زهير أحمد الكاظمي	أستاذ	عميد كلية التربيه
محمد معيض الوذيناني	أستاذ	رئيس قسم الاداره التربويه والتخطيط
أسعد حسن مكاوي	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس بقسم الاداره التربويه والتخطيط
عبدالله محمد الحميدي	أستاذ مشارك	عضو هيئة تدريس بقسم الاداره التربويه والتخطيط
علي محمد الحارثي	أستاذ مشارك	عميد كلية المعلمين بالطائف
رضا القاضي	أستاذ	عضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بجده
عباس بله محمد	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بالباحه
خالد محمد العصيمي	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بالباحه
مصطفى أحمد خليل أبو خيه	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بجده
أحمد السيد محمد	أستاذ مشارك	عضو هيئة تدريس بقسم علم النفس
محمد أحمد صديق	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس بقسم علم النفس
هشام مخيمر	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس بقسم علم النفس
عماد فاروق العمارنه	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بجده
عبدالقادر بكر	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس بقسم الاداره التربويه والتخطيط
خالد منديلي	أستاذ مساعد	كلية التربيه بجامعة أم القرى
عبدالله أحمد الغامدي	أستاذ مساعد	عضو هيئة تدريس بقسم المناهج

ملحق رقم(٦)

أداة الدراسة في صورتها النهائيه

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان : العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على إدارات الجوازات بمنطقة مكة المكرمة) للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع ولأهمية دوركم في عملية التطوير باعتباركم المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي عملية تغيير للارتقاء بمستوى العمل والخدمات التي تؤديها المديرية العامة للجوازات ، فإنه يسرني أن تكونوا من الزملاء المختارين للإسهام في هذه الدراسة .

لذا أرجو التكرم بالإطلاع على عبارات الاستبانة والإجابة على جميع العبارات بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف الدراسة ، علما بأن إجاباتكم ستكون موضع الثقة وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا التقدير بكل ما فيه من إعزاز وإجلال من الباحث على حسن تعاونكم.

والله الموفق.

الباحث

سالم بن عبدالله سالم المالكي

البيانات الشخصية

الاسم (اختياري) : ....

الإدارة : ....

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة فيما يلي:

١. العمر:

- ☐ أقل من ٢٥ عاما .
- ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عاما .
- ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عاما .
- ☐ من ٤٥ عاما فما فوق .

٢. الحالة الاجتماعية :

- ☐ عزب . ☐ متزوج .

٣. المؤهل العلمي :

- ☐ دون الثانوية العامة .
- ☐ الثانوية العامة .
- ☐ بكالوريوس .
- ☐ دراسات عليا .
- ☐ غير ذلك ، أذكرها / ....

٤. المركز الوظيفي :

- ☐ مدير إدارة أو مساعد .
- ☐ رئيس قسم .
- ☐ موظف عادي.

٥. نوع الوظيفة :

- ☐ ضابط .
- ☐ صف ضابط .
- ☐ مدني .

٦. الدورات التدريبية:

- ☐ دورتان فأكثر .
- ☐ دورة واحدة .
- ☐ لا يوجد .

التعليمات :

بين يديك قائمة بعبارات الاستبانة والمرجو منك وضع علامة (√) في أحد المربعات الموجودة أمام كل عبارة وفقا للمقياس التالي :

(موافق بشده ــ موافق ــ موافق إلى حد ما ــ غير موافق ــ غير موافق إطلاقا) (❖).

مثال توضيحي :

م	العبارة	درجة الموافقة على العبارة: موافق بشده	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
١	**هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل**	√				
٢	تغيير مهام العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح				√	

(❖) يقصد بالتغيير التنظيمي ؛ أي تعديل أو تبديل في الوضع الراهن نحو الأفضل في أي مجال يخص العمل يمكن أن تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر ، ويمكن أن يكون مجال هذا التعديل أو التبديل في بعض أو كل من (مهام ومكان العمل ، العادات السائدة وطرق التعامل ، والآلات المستخدمة ، ... إلخ).

أولا/ مجموعة من العبارات تتعلق بطبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي :

المجال	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
التغيير الهيكلي	١	تغيير مهام العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح.					
	٢	الصلاحيات الممنوحة تتناسب مع المسؤوليات.					
	٣	إعادة النظر في توزيع المهام بين العاملين لضمان عدالتها.					
	٤	تغيير الرئيس المباشر لن يكون سببا في الشعور بعدم الارتياح.					
	٥	سلم الرواتب والأجور يتماشى مع الجهود المبذولة.					
	٦	أسس التعيين والترقية تتم بشكل عادل.					
	٧	صنع القرارات يتم بمشاركه من العاملين.					
	٨	إعادة النظر في ساعات العمل اليومي.					
التغيير السلوكي	٩	إجراء تغيير يساعد على إشاعة روح التعاون بين العاملين.					
	١٠	هناك صراع وتنافس على الدور مع بقية العاملين .					
	١١	العلاقات بين العاملين ورؤسائهم رسمية وغير مرنة .					
	١٢	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين.					
	١٣	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم.					
	١٤	إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة.					
التغيير التكنولوجي	١٥	تكثيف البرامج التدريبية المتنوعة.					
	١٦	التجديد في أسلوب العمل والتخلص من الروتين.					
	١٧	إدخال التقنيات الجديدة في العمل.					
	١٨	الاعتياد على الأجهزة القديمة يمنع من التغيير.					
	١٩	يوجد حرص على مواكبة التطوير من خلال التدريب والتعليم.					

ثانيا/مجموعة من العبارات تتعلق بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي :

المجال	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
العوامل الشخصية	١	توجد المهارة اللازمة للتكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير.					
	٢	هناك استعداد للتدريب واكتساب المهارات الجديدة.					
	٣	تؤدي عملية التغيير إلى فقد السلطة.					
	٤	تؤدي عملية التغيير إلى الكشف عن الأخطاء والتجاوزات السابقة.					
	٥	التغيير يؤدي إلى الإضرار بالمصالح المادية.					
	٦	من خلال التجارب السابقة فإن نتائج التغيير تكون إيجابيه.					
	٧	أحتاج لمساعدة زملائي في إنجاز مهام العمل.					
	٨	التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة دون الحاجة لمساعدة رؤساء العمل.					
عوامل المناخ التنظيمي	٩	مستلزمات وظروف عملي (الأثاث ، المستلزمات المكتبية ، الأجهزة ، الآلات ، التكييف ، ... الخ) مريحة.					
	١٠	هناك التزام بالعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الزملاء في العمل.					
	١١	هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل.					
	١٢	تمتاز العلاقات بالرؤساء في العمل بروح الألفة والمودة.					
	١٣	يوجد حرص دائم على أن يكون موقفي متوافقا مع مواقف الزملاء تجاه أي تغيير.					
	١٤	من المتوقع أن تكون مواقف الزملاء متوافقة مع بعضهم بشأن أي تغيير مقترح.					

المجال	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
كفاءة نظام المعلوما ت	١٥	يتم الإفصاح عن مضمون أي تغيير قبل تنفيذه.					
	١٦	يتم اتخاذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بهذا التغيير .					
	١٧	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير.					
	١٨	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تنهي حالة الشك وعدم اليقين .					
	١٩	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتصف بالكفاية والوضوح .					
	٢٠	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض .					
	٢١	القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (مكاتبات رسمية ، اتصال مباشر ، لوحة إعلانات .. الخ) تفي بالغرض المطلوب .					
	٢٢	الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين .					
	٢٣	الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين ورؤسائهم.					

ملحق رقم(٧)

التكرارات والنسب المئويه في جداول نتائج الدراسة المتعلقة بالمتوسطات الحسابية

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير الهيكلي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية: موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
١	إعادة النظر في توزيع المهام بين العاملين لضمان عدالتها.	١٤٣	٤٨,٣	١١١	٣٧,٥	٣٥	١١,٨	٣	١,٠	٤	١,٤	٤,٣٠	٨٦,٠	٠,٨٢٠٦	٣
٢	صنع القرارات يتم بمشاركه من العاملين.	٨٠	٢٧,٠	٧٤	٢٥,٠	٦٤	٢١,٦	٥٩	١٩,٩	١٩	٦,٤	٣,٤٦	٦٩,٢	١,٢٥٦	٧
٣	إعادة النظر في ساعات العمل اليومي.	٥٦	١٨,٩	٩٣	٣١,٤	٨٠	٢٧,٠	٥٦	١٨,٩	١١	٣,٧	٣,٤٣	٦٨,٦	١,١٠٨	٨
٤	الصلاحيات الممنوحة تتناسب مع المسؤوليات.	٦١	٢٠,٦	٨٩	٣٠,١	٨٣	٢٨,٠	٣٩	١٣,٢	٢٤	٨,١	٣,٤٢	٦٨,٤	١,١٨٧	٢
٥	تغيير مهام العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح.	٧١	٢٤,٠	٧٥	٢٥,٣	٧٠	٢٣,٦	٦٤	٢١,٦	١٦	٥,٤	٣,٤١	٦٨,٢	١,٢١٧	١
٦	تغير الرئيس المباشر لن يكون سببا في الشعور بعدم الارتياح.	٣٤	١١,٥	١١٢	٣٧,٨	٦٣	٢١,٣	٧٩	٢٦,٧	٨	٢,٧	٣,٢٨	٦٥,٦	١,٠٦٥	٤
٧	سلم الرواتب والأجور يتماشى مع الجهود المبذولة.	٣٥	١١,٨	٥٤	١٨,٢	٥٩	١٩,٩	٨٣	٢٨,٠	٦٥	٢٢,٠	٢,٦٩	٥٣,٨	١,٣١٥	٥
٨	أسس التعيين والترقية تتم بشكل عادل.	٤١	١٣,٩	٤٣	١٤,٥	٦٢	٢٠,٩	٦٣	٢١,٣	٨٧	٢٩,٤	٢,٦٢	٥٢,٤	١,٣٩٦	٦

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد التغيير السلوكي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية: موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
١	إجراء تغير يساعد على إشاعة روح التعاون بين العاملين.	١٠٣	٣٤,٨	١١٥	٣٨,٩	٥٥	١٨,٦	٢٣	٧,٨	٠	٠,٠	٤,٠٠	٨٠,٠	٠,٩٢١٥	٩
٢	إعادة النظر في تعليمات الانضباط والمساءلة.	٨٥	٢٨,٧	١٣٠	٤٣,٩	٦٣	٢١,٣	١٥	٥,١	٣	١,٠	٣,٩٤	٧٨,٨	٠,٨٩٠٧	١٤
٣	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم.	٩٥	٣٢,١	١٠٤	٣٥,١	٦٥	٢٢,٠	٣٢	١٠,٨	٠	٠,٠	٣,٨٨	٧٧,٦	٠,٩٨١٣	١٣
٤	إجراء تغييرات تعزز الثقة بين العاملين.	٨٤	٢٨,٤	١٢٣	٤١,٦	٥٠	١٦,٩	٣٩	١٣,٢	٠	٠,٠	٣,٨٥	٧٧,٠	٠,٩٨٠٢	١٢
٥	هناك صراع وتنافس على الدور مع بقية العاملين .	٤٦	١٥,٥	١٠٩	٣٦,٨	٨٤	٢٨,٤	٤٨	١٦,٢	٩	٣,٠	٣,٤٥	٦٩,٠	١,٠٣٤	١٠
٦	العلاقات بين العاملين ورؤسائهم رسمية وغير مرنة	٥٢	١٧,٦	٦٢	٢٠,٩	٨٠	٢٧,٠	٧٩	٢٦,٧	٢٣	٧,٨	٣,١٣	٦٢,٦	١,٢١٤	١١

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير التكنولوجي من أبعاد طبيعة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية: موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
١	إدخال التقنيات الجديدة في العمل.	٢٢٧	٧٦,٧	٥٥	١٨,٦	١٠	٣,٤	٣	١,٠	١	٠,٣	٤,٧٠	٩٤,٠	٠,٦١٥٧	١٧
٢	التحديد في أسلوب العمل والتخلص من الروتين.	٢٠٩	٧٠,٦	٦٩	٢٣,٣	١٣	٤,٤	٥	١,٧	٠	٠,٠	٤,٦٢	٩٢,٤	٠,٦٥١٣	١٦
٣	تكثيف البرامج التدريبية المتنوعة.	٢٠٥	٦٩,٣	٦٢	٢٠,٩	٢٦	٨,٨	٣	١,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٩١,٦	٠,٦٩٣٥	١٥
٤	يوجد حرص على مواكبة التطوير من خلال التدريب والتعليم.	٩٥	٣٢,١	٨٤	٢٨,٤	٩٣	٣١,٤	٢٢	٧,٤	٢	٠,٧	٣,٨٣	٧٦,٦	٠,٩٨٥٠	١٩
٥	الاعتياد على الأجهزة القديمة يمنع من التغيير.	١١٤	٣٨,٥	٧٥	٢٥,٣	٣٩	١٣,٢	٣٠	١٠,١	٣٩	١٢,٨	٣,٦٦	٧٣,٢	١,٤٠٤	١٨

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العوامل الشخصية من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية: موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
١	هناك استعداد للتدريب واكتساب المهارات الجديدة.	١٤١	٤٧,٦	١١٣	٣٨,٢	٣٩	١٣,٢	٢	٠,٧	١	٠,٣	٤,٣٢	٨٦,٤	٠,٧٥١٣	٢١
٢	أحتاج لمساعدة زملائي في إنجاز مهام العمل.	٩٦	٣٢,٤	١١٧	٣٩,٥	٥٣	١٧,٩	٣٠	١٠,١	٠	٠,٠	٣,٩٤	٧٨,٨	٠,٩٥٣٢	٢٦
٣	من خلال التجارب السابقة فإن نتائج التغيير تكون إيجابية.	٨٥	٢٨,٧	٩٧	٣٢,٨	٩٩	٣٣,٤	١٥	٥,١	٠	٠,٠	٣,٨٥	٧٧,٠	٠,٨٩٧٢	٢٥
٤	تؤدي عملية التغيير إلى الكشف عن الأخطاء والتجاوزات السابقة.	٧٧	٢٦,٠	٩٤	٣١,٨	١٠٤	٣٥,١	١٩	٦,٤	٢	٠,٧	٣,٧٦	٧٥,٢	٠,٩٣٥١	٢٣
٥	توجد المهارة اللازمة للتكيف مع المتطلبات المحتملة للتغيير.	٥٦	١٨,٩	٩٣	٣١,٤	١١١	٣٧,٥	٢٩	٩,٨	٧	٢,٤	٣,٥٤	٧٠,٨	٠,٩٨٣٥	٢٠
٦	التقدم في الوظيفة يعتمد على الكفاءة دون الحاجة لمساعدة رؤساء العمل.	٧٤	٢٥,٠	٩٢	٣١,١	٥١	١٧,٢	٧٠	٢٣,٦	٩	٣,٠	٣,٥١	٧٠,٢	١,١٨٧	٢٧
٧	تؤدي عملية التغيير إلى فقد السلطة.	١٤	٤,٧	٣٤	١١,٥	٨٧	٢٩,٤	١٠٩	٣٦,٨	٥٢	١٧,٦	٢,٤٨	٤٩,٦	١,٠٥٧	٢٢
٨	التغيير يؤدي إلى الإضرار بالمصالح المادية.	١٠	٣,٤	٣٤	١١,٥	٤٩	١٦,٦	١٤٠	٤٧,٣	٦٣	٢١,٣	٢,٢٨	٤٥,٦	١,٠٣٢	٢٤

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد عوامل المناخ التنظيمي من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية: موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقا		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
١	يوجد حرص دائم على أن يكون موقفي متوافقا مع مواقف الزملاء تجاه أي تغيير.	٨٣	٢٨,٠	٩١	٣٠,٧	٨٧	٢٩,٤	٣٢	١٠,٨	٣	١,٠	٣,٧٣	٧٤,٦	١,٠١٦	٣٢
٢	هناك ارتياح للعلاقات بالزملاء في العمل.	٥٧	١٩,٣	١١١	٣٧,٥	١١٦	٣٩,٢	١٢	٤,١	٠	٠,٠	٣,٧١	٧٤,٢	٠,٨١٨٧	٣٠
٣	من المتوقع أن تكون مواقف الزملاء متوافقة مع بعضهم بشأن أي تغيير مقترح.	٦٢	٢٠,٩	٩٨	٣٣,١	١٠٢	٣٤,٥	٣٣	١١,١	١	٠,٣	٣,٦٣	٧٢,٦	٠,٩٤٧٥	٣٣
٤	هناك التزام بالعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الزملاء في العمل.	٤٦	١٥,٥	١٠٢	٣٤,٥	١٢٦	٤٢,٦	١٧	٥,٧	٥	١,٧	٣,٥٦	٧١,٢	٠,٨٨٠٦	٢٩
٥	تمتاز العلاقات بالرؤساء في العمل بروح الألفة والمودة.	٧٠	٢٣,٦	٨٣	٢٨,٠	٩٠	٣٠,٤	٤٣	١٤,٥	١٠	٣,٤	٣,٥٤	٧٠,٨	١,١٠٣	٣١
٦	مستلزمات وظروف عملي (الأثاث ، المستلزمات المكتبية ، الأجهزة ، الآلات ، التكييف ، ... الخ) مريحة.	٣٩	١٣,٢	٤٣	١٤,٥	٦٧	٢٢,٦	٥٨	١٩,٦	٨٩	٣٠,١	٢,٦١	٥٢,٢	١,٣٨٨	٢٨

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد كفاءة نظام المعلومات من أبعاد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي

الترتيب	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	درجة توافر الكفاية										المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	العبارة في المقياس
		موافق بشدة		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق إطلاقاً					
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المتوسط	النسبة		
٣٤	يتم اتخاذ القرارات بشأن أي تغيير بالتشاور مع المعنيين بمسألة التغيير .	١١٨	٣٩,٩	٩٣	٣١,٤	٥١	١٧,٢	٣٠	١٠,١	٤	١,٤	٣,٩٨	٧٩,٦	١,٠٤٩	٣٥
٣٥	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتضمن حقيقة وجوهر ذلك التغيير.	٨٢	٢٧,٧	١٠٢	٣٤,٥	٨٤	٢٨,٤	٢٧	٩,١	١	٠,٣	٣,٨٠	٧٦,٠	٠,٩٥٨٩	٣٦
	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تنهي حالة الشك وعدم اليقين.	٧٠	٢٣,٦	١٠٧	٣٦,١	٩٤	٣١,٨	٢٤	٨,١	١	٠,٣	٣,٧٤	٧٤,٨	٠,٩٢٠٦	٣٧
٣٦	يتم الإفصاح عن مضمون أي تغيير قبل تنفيذه.	٨٤	٢٨,٤	٩٨	٣٣,١	٤٩	١٦,٦	٥٢	١٧,٦	١٣	٤,٤	٣,٦٤	٧٢,٨	١,١٩١	٣٤
٣٧	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تتصف بالكفاية والوضوح .	٥٦	١٨,٩	١٠٨	٣٦,٥	٨٢	٢٧,٧	٤٩	١٦,٦	١	٠,٣	٣,٥٧	٧١,٤	٠,٩٨٨٩	٣٨
٣٨	المعلومات التي يتم الإطلاع عليها حول التغيير تمتاز بالدقة وعدم التناقض .	٥٩	١٩,٩	٩٢	٣١,١	٩٨	٣٣,١	٣٥	١١,٨	١٢	٤,١	٣,٥١	٧٠,٢	١,٠٦٤	٣٩
٣٩	الأنظمة والتعليمات المتبعة وقنوات الاتصال المعتمدة تشجع حالة التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين ورؤسائهم.	٥٣	١٧,٩	٧٨	٢٦,٤	٩٢	٣١,١	٥٥	١٨,٦	١٨	٦,١	٣,٣١	٦٦,٢	١,١٤٦	٤١
٤١	القنوات المعتمدة في إيصال المعلومات (مكاتبات رسمية، اتصال مباشر، لوحة إعلانات.. الخ) تفي بالغرض المطلوب .	٤٢	١٤,٢	٦٣	٢١,٣	١١٠	٣٧,٢	٥٢	١٧,٦	٢٩	٩,٨	٣,١٢	٦٢,٤	١,١٥٦	٤٠